

**ESIMIESTEN SÄHKÖISTEN PALVELUIDEN PEREHDYTTÄMISEN
OSAAMINEN**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö
Visamäki, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Kevät, 2018

Heidi Syrjälä

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Visamäki

| | | |
|---------------------|---|-------------------|
| Tekijä | Heidi Syrjälä | Vuosi 2018 |
| Työn nimi | Esimiesten sähköisten palveluiden perehdyttämisen osaaminen | |
| Työn ohjaaja | Päivi Sanerma | |

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Hämeenlinnan avosairaanhoidon esimiesten kokemuksia sähköisten palveluiden perehdyttämisestä ja sen kehittamisestä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä sähköisten palveluiden perehdyttämisen ohjeistus henkilöstöhallinnolle. Tarkoituksena oli, että ohjeistuksen avulla henkilöstöhallinto voisi kohdentaa tukitoimia, joita esimiehet kokevat tarvitsevansa sähköisten palveluiden perehdyttämiseen.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Hämeenlinnan avosairaanhoidon esimiehet. Haastattelupyynnöksi lähetettiin kuudelle esimiehelle. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kahta esimiestä, jotka halusivat osallistua tutkimukseen. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa ja aineisto analysoitiin deduktiivisella sisällön analyysillä.

Tutkimus tulosten mukaan esimiehet pitivät perehdytystä tärkeänä asiana ja vastuu siitä on työnantajalla. Hämeenlinnassa perehdytys on otettu vakavasti, sillä heidän perehdytysohjelma kestää puoli vuotta. Sähköisten palveluiden perehdytys aloitetaan heti, sillä ne kuuluvat kaikkeen. Vaikka perehdytystä annetaan vähitellen, niin aika luo haasteet. Esimiehet kokivat hyväksi, että he ovat olleet koko ajan kehittämässä sähköisiä palveluita, jolloin he tietävät miten ne hyödyttävät sekä ammattilaisia että asiakkaita. Tutkimuksen tuloksena esimiehet eivät kokeneet tarvetta lisäkoulutukselle sähköisten palveluiden perehdytyksessä. Tutkimustiedon avulla ei saatu henkilöstöhallinnolle ohjeistusta, jolla he voisivat kohdentaa tukitoimia esimiehille sähköisten palveluiden kehittämiseen.

Avainsanat Perehdyttämisen osaaminen, johtaminen, sähköiset palvelut, esimies

Sivut 39 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Social and health care development and management
Visamäki

Author

Heidi Syrjälä

Year 2018

Subject
services

Managers introduction skills of electronic ser-

Supervisors

Päivi Sanerma

ABSTRACT

The purpose of this bachelor's thesis was to study examine Hämeenlinna community health care managers experience in eHealth in introduction and needs for improvement. The goal of the thesis was to improve directions in Human Resource Management, so they can help managers improve.

The target group consisted of the managers in Hämeenlinna community health care. Invitation to interview was sent to six managers. Material for the study was collected by interviewing two managers who had agreed to the interview. The interviews were carried by individual interviews. A theme frame was prepared for the interviews and the results were analyzed using deductive analysis.

According to the results of the study introduction is an important and responsibility of employer. In Hämeenlinna introduction is important and the orientation program takes six months. Introduction of eHealth will be start instantly because it is part of everything, but they need enough time for introduction. Manager's had been all the time process eHealth and they know how they can help both of pro and customer. Based on this study managers don't need the introduction of eHealth, so Human Resource Management can't help managers on this subject.

Keywords introduction, leadership, eHealth, manager, leadership

Pages 39 pages including appendices 2 pages

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 1 |
| 2 | TERVEYDENHUOLLON JOHTAMINEN | 2 |
| 2.1 | Organisaation toiminta | 3 |
| 2.2 | Organisaation missio ja visio | 4 |
| 2.3 | Tulevaisuuden asiakaslähtöisyys..... | 4 |
| 2.4 | Muutosjohtaminen | 5 |
| 2.4.1 | Muutosvastarinta ja johtaminen..... | 5 |
| 2.4.2 | Organisaatiomuutoksen johtaminen..... | 6 |
| 2.4.3 | Henkilöstö muutoksen keskellä..... | 7 |
| 3 | PEREHDYTTÄMINEN | 8 |
| 3.1 | Esimiehen perehdyttäminen..... | 10 |
| 3.2 | Perehdyttäminen johtamisen näkökulmasta..... | 10 |
| 3.3 | Osaamisen varmistaminen..... | 11 |
| 3.4 | Henkilöstön kehittäminen..... | 11 |
| 4 | SÄHKÖISET PALVELUT..... | 13 |
| 4.1 | Sähköinen omahoito | 14 |
| 4.2 | Omaolo-palvelut..... | 14 |
| 4.3 | Hyödyt ammattilaisen ja johtamisen näkökulmasta..... | 15 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET | 16 |
| 6 | LAADULLINEN LÄHESTYMISTAPA JA AINEISTON KERUUMENETELMÄ..... | 17 |
| 6.1 | Laadullinen tutkimus..... | 17 |
| 6.2 | Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmä | 18 |
| 6.3 | Aineiston keruu | 18 |
| 7 | OPINNÄYTETYÖN TULOKSET | 20 |
| 7.1 | Mitä sähköisten palveluiden perehdyttäminen esimiesten mielestä on?..... | 20 |
| 7.2 | Minkälaiset sähköisten palvelujen perehdyttämisvalmiudet esimiehet kokevat omaavansa?..... | 22 |
| 7.3 | Miten esimiesten sähköisten palveluiden perehdyttämisvalmiuksia tulisi kehittää?..... | 23 |
| 8 | YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 24 |
| 8.1 | Yhteenveto | 24 |
| 8.2 | Johtopäätökset..... | 27 |
| 9 | POHDINTA..... | 28 |
| 9.1 | Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus | 29 |
| 9.2 | Jatkotutkimusaihe | 31 |

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelun runko

Liite 2 Tiedote kohderyhmälle

1 JOHDANTO

Hämeenlinnan kaupunki on Suomen vanhin sisämaakaupunki, jossa vajaan 68 000 ihmistä asuu (Hämeenlinnan kaupunki 2017 a). Hämeenlinnassa asukkaat saavat terveysterveystilanteita kahdeksasta terveysasemasta (Hämeenlinnan kaupunki 2017 c). Hämeenlinnan kaupunkistrategia on vuosille 2013 -2020, joka koostuu visiosta, arvioista, päämääräistä, kriittisistä menestystekijöistä ja niille asetusta mittareista. Strategia sisältää viisi päämäärää, josta yksi on hyvinvoiva, osaava ja kehityshaluinen henkilöstö. (Hämeenlinnan kaupunki 2017 b.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään Hämeenlinnan kaupungin avosairaanhoidon esimiehiin.

Sähköinen asiointi on useimmiten helpoin ja nopein tapa hoitaa viranomaisasiat, sillä ne voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Valtiovarainministeriön mukaan sähköisten palveluiden pitää olla myös toimivia ja turvallisia. Sähköisten palvelujen käytöllä voidaan vevorarojakin säästää. (Valtiovarainministeriö 2018.) Hämeenlinnan kaupunki on ensimmäisiä kuntia, joka on ottanut käyttöönsä sähköiset terveystilanteet. Näissä terveystilanteissa yhdistyvät kuntalaisen omat terveystiedot, asiantuntijatiedot ja potilastietojärjestelmät. (Sitra 2015.)

Laki (1318/1999) ei varsinaisesti määrittele sähköisen asioinnin käsitettä. Siinä on määritelmät sähköiselle asiakirjalle, sähköiselle tiedonsiirtomenetelmälle ja sähköiselle viestille, joista sähköisen asioinnin käsite muodostuu. (Finlex 1999.) Tässä opinnäytetyössä käytetään sähköiset palvelut-termiä.

Sähköisiä palveluja voivat olla muun muassa kansalaisen ajanvaraus, omahoito, tekstiviestimistutukset ja erilaiset sovellukset. Ammattilaisille sähköiset palvelut helpottavat hallinnon töitä ja tehostavat organisaatioiden toimintaa. Kansalaiset saavat parempaa asiakaspalvelua ja hoidon saatavuutta. (Tieto 2017.)

Sähköiset palvelut ovat tätä päivää ja niiden osaaminen on terveydenhuollon ammattilaisten haaste. Samaan aikaan Hämeenlinnan kaupunkistrategiassa on painotettu, että heidän henkilökuntansa on osaavaa ja kehityshaluista. Tämän kaiken ydin ovat esimiehet, jotka ovat avainasemassa johtamistaidoillaan.

Opinnäytetyön lähtökohdat lähtivät johtoryhmän tarpeesta. Tutkimusryhmässä työstetään myös kahta AMK-opinnäytetyö liittyen Hämeenlinnan terveystilanteiden henkilöstön sähköisten palvelujen perehdyttämiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää

minkälaiset valmiudet esimiehet kokevat omaavansa sähköisten palveluiden perehdyttämisessä ja miten esimiesten perehdyttämisvalmiuksia tulisi kehittää. Hyvä perehdytys kuuluu jokaisen työntekijän oikeuteen ja hyvään johtamiseen. Tavoitteena on tuottaa tietoa perehdyttämisestä ja minkälaista koulutusta esimiehet kaipaavat ja tarvitsevat sähköisten palveluiden perehdyttämiseen ja tehdä siitä ohjeistus henkilöstöhallinnolle. Tässä työssä henkilöstöhallinnolla tarkoitetaan terveyspalveluiden johtoa.

2 TERVEYDENHUOLLON JOHTAMINEN

Terveydenhuolto tuottaa terveyttä ja hyvinvointia väestölle. Hoitotyö toteutetaan terveydenhuollon moniammatillisissa toimintaympäristöissä. Sosiaali- ja terveydenhuolto on toimintayksiköiden kokonaisjohtamista, josta hoitotyön johtaminen on yksi osa. Sen ydintehtävä on luoda edellytykset hoitotyölle niin, että hoitotyö on vaikuttavaa, laadukasta ja tuloksellista. Hoitotyön johtajan tehtävä on osallistua muun muassa toimialueen toiminnan kokonaisstrategian laatimiseen ja suunnata toiminta sen mukaisesti. Johtaja varmistaa asiakaslähtöisyyden, varmistaa henkilöstön osaamisen ja toiminnan sovittujen periaatteiden mukaan. Lisäksi kannustaa henkilöstöä oman ammattitaidon ja työn toiminnan kehittämiseen, verkostoitumiseen ja laati strategian ja toimenpiteet henkilöstön täydennyskoulutuksen toteuttamiseksi. Hoitotyön johtaminen on johtamisen ja hoitotyön asiantuntijuutta, alan tutkimuksen tuntemista, käytännön kokemuksen sekä palvelujärjestelmän ja toimintaympäristön tuntemista. (STM julkaisu ja 2009:18, 38-39.)

Healthcare Paper-lehdessä oli artikkeli, jossa ihmetellään missä ovat terveydenhuollon johtajat. Aluksi artikkelissa käsiteltiin mitä sanalla johtajuus tarkoitetaan. Artikkelin mukaan ihailimme osaavia johtajia, mutta meillä on vähän tietoa siitä, miten jotkut henkilöt ovat parempia johtajia kuin toiset. Johtajuus on yksi maailman halutuimmista ja arvostetuimmista taidoista, mutta minkälaisia ovat ne ominaisuudet joita tarvitaan? Jo Egyptin ajoista monarkit ovat perineet syntymälahjana johtajuuden, kun nykypäivänä ajatellaan, että kaikilla on potentiaalia, jota kehittämällä, pystyy johtamaan muita. Monet eri alat, kuten sotilasjohtajat ja poliittiset tutkijat ovat vuosia yrittäneet selvittää, mikä tekee menestyvän johtajan. On olemassa erilaisia luetteloita, mutta ne ovat loputtomia eivätkä ne voi tyydyttävästi selittää johtajuutta tai sen tapoja. Artikkelissa kirjoitettiin tutkimuksesta, joka oli sitä mieltä, että menestyneimmät johtajat pystyvät vaihtamaan johtamistyyliä tilanteen vaatiessa. (Leatt & Porter 2003, 14-28.)

Artikkelin kirjoittajien johtopäätöksiä olivat, että pitäisi panostaa johtamiskehitykseen koko ylimmällä johtoryhmällä, niin se tuottaa merkittävän pääoman tuoton organisaation tehokkuuden suhteen.

Nykyiset ja tulevaisuuden haasteet terveydenhuollossa edellyttävät älykkäitä johtajia, jotka ovat taitavia strategisen kehittämisen ja toteuttamisen suhteen. Terveydenhuollossa parannettavaa on kyvyssä johtaa ja osallistua monialaisiin työryhmiin. Terveydenhuollolla on paljon opittavaa johtamisteorioista ja kehitysstrategioista muista tieteenaloista, kuten liike-elämästä ja sotilasopista. (Leatt & Porter 2003, 29.)

2.1 Organisaation toiminta

Strategia on suunnitelma, joka tähtää pitkäaikaisten tavoitteiden saavuttamiseen. On äärimmäisen tärkeää, että ymmärtää organisaation strategian. Se ohjaa, miten koko organisaation ja yksittäisen tiimin toimintaa pitäisi kehittää. Kun esimies tietää, mihin ja miten pyritään, on hänen helpompi keskustella henkilöstön kanssa siitä, mitä tiimiltä odotetaan. Strategisen toteutumisen kannalta esimiehet ovat avainasemassa, koska heidän johtamistyönsä määrittelee tekemisen suunnan, oikean ja väärän. (Ahlroth & Havunen 2015, 22-23.)

Strategian määrittely ei ole yksinkertaista, vaikka kaikki pitävät sitä tärkeänä. Strategia on organisaation valintoja siitä, minkälaisia tehtäviä se palvelee ja ketkä ovat sen asiakkaita. Esimerkiksi julkisella terveydenhuollon puolella strategisia päätöksiä ovat hoitojen priorisointi ja hoitolaitosten sijainti. Strategisen päätöksenteon vaikeus on siinä, että valintojen seurauksia ei voida aina tietää etukäteen ja usein siihen sisältyy myös jostakin luopumista. Strategian keskeisiä osa-alueita ovat muun muassa pitkän aikavälin tavoitteet, resurssianalyysi ja tehokas toimeenpano. Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi yksi tärkeimmistä keinoista on johtamisen ja osaamisen kehittäminen. (Parvinen, Lillrank, Ilvonen 2005, 40-41, 67.)

Kekäläisen (2016) opinnäytetyö tutki yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen esimiesten osaamisen johtamisesta ja tulevaisuuden haasteita. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada uutta tietoa esimiesten osaamisen johtamisen toteutumisesta, kehittämistarpeista ja tulevaisuuden osaamishaasteista sekä saada selville heikot signaalit. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa aineisto (N=139) kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella ja käsiteltiin SPSS-ohjelmalla. Vastausprosentti oli 31,7 % (n=44).

Kekäläisen tulosten perusteella työntekijät eivät tunne organisaationsa strategiaa kovin hyvin. Osaamisen kehittäminen esimerkiksi koulutuksen avulla tulevaisuudessa nähtiin merkittävänä asioina, joita esimiehet kokivat haasteina osaamisen johtamisessa. Kekäläisen tulos-

ten mukaan strategiatietoisuutta on lisättävä ja varmistuttava, että jokainen on tietoinen siitä, millaista osaamista häneltä sen mukaan vaaditaan. Kouluttautumismahdollisuuksia tulee ylläpitää ja luoda lisää. (Kekäläinen 2016.)

2.2 Organisaation missio ja visio

Missio on organisaation olemassaolon perimmäinen tarkoitus, miksi yritys on olemassa (Yrityksen perustaminen 2018). Virolainen kirjoittaa, että usein yritysten johtajat vastaavat, että heidän yrityksen tarkoitus on rahan tekeminen. Tällöin johtajan kuva on vääristynyt. Virolainen kirjoittaa, kun johtaja muistaa mikä on yrityksen tarkoitus, tekee sen hyvin, niin yritys tuottaa myös voittoa. Tärkeää on muistaa, miten se palvelee asiakkaitaan, sillä yritys on aina olemassa asiakkaita varten. Missiota ei yleensä tarvitse muuttaa, välillä voi täsmentää tai tulkita jopa uudella tavalla. Esimerkiksi terveydenhuollon missio on tarjota apua terveysongelmiin. (Virolainen 2017, 36-37; Parvinen ym. 2005, 41-42.)

Visio luo organisaatiolle suunnan, käsitys organisaation tulevasta tilasta, jossa yritys haluaa olla tietyn aikamääreen kuluessa (Yrityksen perustaminen 2018). Tärkeää on, että sekä johto että henkilöstö tietävät, mitä visio tarkoittaa heidän työssään. Vision pitää olla tarpeeksi yksinkertainen ja konkreettinen, jotta se on ymmärrettävä eikä jää liian abstraktille tasolle, jota kukaan ei ymmärrä. Vuonna 2016 tehty suomalaisen työelämän tutkimuksen mukaan monissa suomalaisissa organisaatioissa vision kirkastaminen olisi kehittämisen varaa. Virolainen summaa, että realistinen ja inspiroiva visio välitavoitteineen lisäävät henkilöstön motivaatiota. (Virolainen 2017, 37-38; Parvinen ym. 2005, 42.)

2.3 Tulevaisuuden asiakaslähtöisyys

Keskustelua herättää paljon asiakkaiden osallistumisesta itse palveluun mutta myös sen kehittamisestä entistä enemmän. Asiakslähtöisessä ajattelussa on tärkeää luoda palvelut asiakkaan tarpeista lähtien, yhdessä asiakkaan kanssa, ei ainoastaan asiakasta varten. Tähän ei riitä siis käyttäjiltä pelkkä kysyminen asiakslähtöisten palvelukokonaisuuksien kehittämiseen. Asiakslähtöisissä kehittämismalleissa asiakas olisi mukana jo parhaassa tapauksessa tyhjältä pöydältä innovoimassa palvelua, testaamassa mikä on palvelun käytännöllisin toteuttamistapa tai luomassa palvelulle vaihtoehtoja ennen palvelun kehittämistä pidemmälle. (Virtanen ym. 2011, 36.)

2.4 Muutosjohtaminen

Pekkala (2007,1) kirjoittaa, siitä kuinka usein törmää ajatuksen, että muutos edustaa ideologiaa, jonka kaikkien pitäisi niellä kokonaisena. Pekkalan mielestä lähtökohtaisesta pidetään ajatusta, että ihmisten tulisi mieltää muutokset pelkästään positiivisena kehityksenä. Pekkala painottaa, että kaikki toiminta on täynnä muutosta. On aina ollut ja tulee aina olemaan. Hän pohtii hyvin sitä, että pidetään muutoksesta liian suurta hälyä nykypäivänä, vaikka kyseessä olisi vain pieni uudistus? Isola (2008) kirjoittaa, että muutokset tulisi nähdä mahdollisuutena eikä uhkana. Keskeistä muutosjohtamisessa onkin ongelmanratkaisukyky, koska muutoksessa johdetaan ihmisiä.

Pekkala (2007,1) toteaa, että muutosta on tutkittu paljon, ja kaikkein kriittisin tekijä erilaisissa muutoshankkeissa ovat ihmiset. Suuren ongelman muutoksessa aiheuttaa sen, että ei tunnisteta eikä tunnusteta ihmisten tunteiden ja motivoitumisen merkitystä. Muutos voidaan todeta onnistuneeksi, kun toiminta tai käyttäytyminen on muuttunut. Käyttäytymisen aidot muutokset perustuvat tunteeseen, sillä ihmiset tekevät sitä mikä tuntuu hyvältä. Näin ollen muutos on aina tahdon asia.

Ihmisten perustarpeisiin kuuluvat turvallisuus ja turvallisuuden tunne. Jokainen ihminen kokee turvallisuuden yksilöllisesti. Samassa tilanteessa toinen kokee turvattomuutta, kun taas toisen nauttii sen tuomasta jännityksen tunteesta. Kun johdetaan, on tärkeää tiedostaa turvallisuuden yhteys ihmisten tunteisiin. (Pekkala 2007, 2.) Toivola (2008) painottaa, että muutosjohtaminen on ihmisten johtamista, jossa edellytetään viestinnän taitoja ja keskustelevaa johtamista.

Myönteinen muutos kirjassa T. Erämetsä kirjoittaa, että paras turvallisuuden tunteen lisääjä on muuttumiskyky. Muuttumiskyvyllä tarkoitetaan, miten helposti ihminen kykenee sopeutumaan muutoksiin ja erilaisiin haasteisiin. Se on ajattelutapa, jossa ihminen näkee ongelmat mahdollisuuksina. (Pekkala 2007, 4.)

2.4.1 Muutosvastarinta ja johtaminen

Muutosvastarinta koetaan negatiiviseksi eikä positiiviseksi. Kuitenkaan ei saisi unohtaa, että terve muutosvastarinta on kuitenkin hyvä ja hyödyllinen. Muutosvastarinta on ihmisten luonnollista käyttäytymismallia, sillä he pelkäävät menettävänsä muutoksessa jotain arvotamaansa. On myös olemassa muutosvastarintaa, joka on asenteellista, jolloin vastustetaan vain periaatteesta. Kriittisyydestä ja kyseenalaistamisesta on hyötyä, sillä muutokset ja johdon ajattelu tulevat testatuiksi moneen kertaan. Kun asioita tarkastellaan monelta suunnasta.

nalta se vahvistaa ja parantaa tulevaa muutosta entisestään. On siis tärkeää tiedostaa, tunnista ja hyväksyä muutosvastarinnan olemassaolo. (Pekkala 2007, 10.)

Muutoksen johtaminen on haastavaa, sillä tilanteet ovat monimutkaisia ja niihin sisältyy ylimääräistä työtä. Haastetta tuo se, että ne ovat harvoin selkeitä ja rajattuja, ja ne jopa muuttuvat matkan varrella. Tärkeinpä pitäisi muistaa ihmiset, jotka ovat pääosassa. Muutos koskee koko ryhmää, jossa yhteistyön merkitys kasvaa. Tärkeänä toimii hyvä viestintä, johon kuuluu toisto, viestinnän selkeys ja rehellisyys. (Pekkala 2007, 10.) Toivola (2008) määrittää muutosjohtamisen tavoitetsuuntautuneeksi johtamiseksi, jossa luodaan henkilökunnalle muutosvalmiuksia sekä yritetään hallita ja ohjata muutosta.

Valkeisen opinnäytetyön (2014) tarkoituksena oli selvittää, miten Vastuunkantajat - hanke on tukenut ja kehittänyt Carean sosiaalipalveluiden esimiesten valmiuksia muutosjohtamiseen. Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, ja teemahaastatteluihin osallistui yhdeksän sosiaalipalveluiden esimiestä. Tutkimuksessa ilmeni, että pääosin esimiehet kokivat saaneensa paljon tietoa ja työvälineitä muutosjohtamiseen ja omaan esimiestyöhönsä. Erityisen tärkeänä pidettiin, että hankkeen koulutusten ja tapaamisten myötä mahdollistui kokemusten jakaminen työtovereiden kanssa.

2.4.2 Organisaatiomuutoksen johtaminen

Muutosjohtamiseen ei ole yksiselitteistä tai selkeää määritelmää eikä yhtä oikeaa tapaa. On kuitenkin tunnustettu, että muutoksen laajuus ja syvällisyys vaikuttavat johtamiseen. Luonnollisesti on helpompaa johtaa esimerkiksi kokouskäytännön muutos kuin uuden tietojärjestelmän käyttöönotto. (Rissanen & Lammintakanen 2015, 156-157.)

Innostavien, mutta realististen tulevaisuuden mielikuvien rakentaminen on siis muutoksen johtamisessa taitolaji. Jos visio on henkilöstön mielestä epäkiinnostavaa ja mielikuvitukseton, se ei motivoi ketään. Jos se sisältää liian suuria lupauksia ja herättää epärealistisia toiveita, lopputuloksena on turhautumista, kiukkua ja kynnisyttä. (Järvinen 2011, 46.)

Härmän opinnäytetyö (2010) tarkoituksena oli kuvata perusterveydenhuollon osastonhoitajien käsityksiä ja kokemuksia muutosjohtamisesta. Tutkimuksessa selvitettiin, minkälaista muutosjohtamisosaamista he kokevat omaavansa tällä hetkellä ja mitä kehittämistarpeista heillä on muutosjohtamisosaamiseensa. Opinnäytetyö oli laadullinen ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastettuina, johon osallistui seitsemän osastonhoitajaa (N=7).

Tutkimus osoitti, että osastonhoitajien tehtävässä muutoksen johtaminen on keskeinen osa kaikkea johtamista. Muutosjohtamisessa on kyse sekä asioiden että ihmisten johtamisesta. Hoitotyön johtamisen todettiin edellyttävän monipuolista johtamisosaamista. Muutosjohtamisen tulee olla osaavaa, jämäkkää, ihmissläheistä ja välittävää johtamista. Tutkimuksessa korostui ajantasaisen ja avoimen tiedottamisen merkitys muutosjohtamisessa ja muutosten onnistuneessa toteuttamisessa. Merkittävänä muutosjohtamisvalmiutena tutkimuksessa nousivat esiin ammattitaito ja kokemus. Muutosjohtamisvalmiuksien kehittämistarpeeksi nimettiin muun muassa koulutus. Tutkimus osoitti osastonhoitajien arvostavan ja kokevan tarpeelliseksi esimiesten ja ylimmän johdon tuen muutostilanteissa ja muutosjohtamisessa. (Härmä 2010.)

2.4.3 Henkilöstö muutoksen keskellä

Ihmiset haluavat muutoksia niin ettei mikään muutu. Ihmiset ovat psyykkiseltä rakenteeltaan erittäin kaksijakoisia olentoja, ja tämä sisäinen ristiriita näkyy myös muutosten kohdalla. Me ihmiset halumme muutosta, vaihtelua ja uusia haasteita, mutta samalla kaipaamme pysyvyyttä ja pidämme kiinni vanhoista tottumuksista. Haluamme siis samaan aikaan sekä muutosta, että muuttumattomuutta. Tällöin ongelmaksi nousee, että muutosta ei voi tehdä muuttamatta mitään. Esimiehen olisi hyvä ymmärtää henkilöstön ristiriitaista käytöstä näissä tilanteissa. (Järvinen 2011, 44-45.)

Esimiehet eivät ole pelkästään muutoksen johtajia, vaan myös muutoksen kohteina. Tällöin esimiehen pitää johtaa henkilöstöä tilanteessa, jossa hän ei itsekään tiedä, mitä tulevaisuus tuo ja miten selvitään. Jotta esimies pystyy ymmärtämään ja säilyttämään oman tyyneytensä ja toimintakykynsä, hänen pitää ymmärtää muutoksesta aiheutuvia mielenliikkeitä itsessään. (Järvinen 2016, 97.)

Majamäen opinnäytetyön (2017) tarkoituksena oli kuvata terveydenhuollon esimieheltä edellytettäviä ominaisuuksia ja valmiuksia muutosten johtamisessa. Opinnäytetyö toteutettiin integroituna kirjallisuuskatsauksena. Aineiston haku toteutettiin neljästä eri tietokannasta, ja lisäksi aineistoa haettiin Google Scholar - haun avulla. Kirjallisuuskatsauksen aineisto (N=7) koostui kotimaisista tieteellisistä tutkimuksista vuosilta 2008-2016. Tutkimustulokset osoittivat, että terveydenhuollon esimies tarvitsee laaja-alaista osaamista muutoksia johtaessaan. Esimiehen ominaisuudet ja valmiudet jakautuivat henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, ammatillisiin valmiuksiin ja eettisiin ominaisuuksiin. Terveydenhuollon muutosjohtaminen vaatii ennen kaikkea suunnitelmallisuutta, kokonaisuuden hallintaa ja tukemista. Myös vuorovaikutustaidot ja vastuullisuus ovat merkittävässä roolissa.

Toikkasen (2017) Opinnäytetyössä tutkittiin kotihoidon lähijohtajien näkemyksiä muutosjohtamisesta ja samalla kartoitettiin lähijohtajien näkemyksiä kotihoidon kehittämistä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla, jossa ryhmähaastatteluun osallistui viisi lähijohtajaa. Analysointi tehtiin teemoittelemalla.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että monet päällekkäiset muutokset kuormittivat ja vaikuttivat työn hallinnan tunteeseen. Toisaalta muutokset nähtiin kuitenkin väistämättöminä ja toimintaa eteenpäin vievinä. Lähijohtajat kokivat, että ylemmältä johdolta saatiin tukea, mutta tuen tarvetta myös ilmeni. Toikkanen oli sitä mieltä, että muutosjohtamisen koulutuksesta ja muutosvalmiuksien lisäämisestä voisi olla hyötyä sekä esimiehille että työntekijöille. Hän myös lisäisi perehdytyskortteihin aiheen, jotta muutosjohtamisen taidot, alaistaidot ja valmiudet vahvistuisivat. Käytettävissä olevaa tutkimustietoa tarvittaisiin, jotta lähijohtajat voisivat ymmärtää muutokseen liittyviä asioita, ja sitä kautta he voisivat vetää muutospajoja työntekijöilleen. Muutospajoja täytyisi olla myös lähijohtajien ja heidän esimiehensä kesken. (Toikkanen 2017.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisestä tiedetään olevan niin hyötyä perehdyttävälle kuin organisaatiolle ja sen suuri merkitys on yleisesti hyvin tiedossa. Asiasta puhutaan paljon, mutta valitettavasti puheet eivät yllä tekojen tasolle. Perehdytys jää usein vähäiseksi tai kokonaan toteutumatta. Aarnikoivu on jopa sitä mieltä, että organisaatiot hyväksyvät puutteellisen perehdytyksen. (Aarnikoivu 2013, 69.) Pentikäinen kuvaa, että perehdyttäminen on kaikkien kehittyneiden yhtiöiden rutiini (Pentikäinen 2009, 23).

Peltokoski (2016, 11-12) väitöskirja tutki moniulotteista perehdytysprosessia ja sen toteutumista erikoissairaanhoidon toimintaympäristössä tavoitteenaan tuottaa malli, joka yhtenäistää, että kokoaa yhteen perehdytysprosessin elementit. Tutkimustuloksista ilmeni, että terveydenhuollon organisaatioille perehdytys on edelleen haaste, johon ei kuluteta tarpeeksi voimavaroja eikä arvioida järjestelmällisesti.

Työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki (738/2002 § 14) velvoittavat työnantajan huolehtimaan työntekijän perehdytyksestä. Huolehtimisvelvoite sisältää työntekijän ohjauksen ja perehdyttämisen työympäristöön ja työhön. On hyvä muistaa, että perehdyttäminen ei koske vain uusia työntekijöitä. Perehdyttäminen koskee myös pidempään

työskennelleitä, kun esimerkiksi otetaan käyttöön uusia työtapoja. Perehdytys toteutetaan suunnitelmallisesti ja se linkittyy aina organisaation strategiaan. Täytyy miettiä, millaista perehdyttämistä tarvitaan ja miten se toteutetaan. (Aarnikoivu 2013, 69-71.)

Työntekijän perehdyttäminen työhön tulee tehdä työnantajan, sillä hänellä on vastuussa siitä. Perehdyttämisessä työntekijä saa riittävästi tietoa muun muassa työpaikan oloista, oikeista työtavoista, työhön mahdollisesti liittyvistä terveysvaaroista ja miten työpaikalla toimitaan häiriö- ja hälytystilanteissa. Perehdyttämisen tavoitteena on myös myönteisen asenteen synnyttäminen. (Mertanen 2015, 14-15.)

Perehdyttämiseen kuuluu tärkeänä osana työnopastus, jossa opastetaan varsinaiseen työhön. Näitä ovat esimerkiksi työvälineiden oikeaan ja turvalliseen käyttämiseen. Siihen kuuluu myös oikeiden työmenetelmien ja toimintatapojen opettaminen sekä tarvittavien henkilökohtaisten suojainten oikeat käyttötavat, huolto ja säilytys. (Mertanen 2015, 14-15.) Kaikki uudet työntekijät tulisi perehdyttää riippumatta onko vakituinen vai määräaikainen työsuhde. Yrityksen sisäisissä työtehtävissä muutoksissa kannattaa perehdyttää ja erityisen tärkeäksi se nousee ensimmäistä esimiestehtäväänsä aloittaessa. (Hietala ym. 2016, 145-151.)

Työntantajaa työturvallisuuslaki velvoittaa antamaan työntekijöille työn laadun ja työolojen edellyttämää opetusta ja ohjausta, työssä sattuvien tapaturmien sekä työstä aiheutuvan sairastumisen vaaran välttämiseksi. Työpaikalla on tärkeää kiinnittää huomiota myös työtapoihin. Perehdyttäminen on sekä työntekijän että työnantajan edun mukaista, sillä tavoitteena on oikeiden ja turvallisten työtapojen omaksuminen. Työnopastuksella ja perehdyttämisellä voidaan vähentää työssä sattuvia inhimillisiä virheitä. Erityisen tärkeäksi nämä nousevat silloin, kun esimerkiksi uusitaan työmenetelmiä. (Mertanen 2015, 14-15.)

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisussa 4/2007 oli tutkittu perehdytyksen kehittämistä. Tutkimuksessa oli haastateltu satunnaisella otannalla sekä uusia että jo pidempään TAYS:ssa työskennelleitä työntekijöitä. Kysymykset liittyivät siihen, minkälaisia asioita he näkivät tärkeänä perehdytyksessä. Yllättävän samansuuntaisia vastauksia saatiin riippumatta työsuhteen pituudesta. Esille nousivat työntekijän tutustuttamista työtehtäviinsä, työskentely-ympäristöönsä ja työolosuhteisiin. Tärkeäksi koettiin myös oman työyksikön toiminta-ajatuksen tunteminen ja asema organisaatiossa. Hyvän perehdytyksen koettiin takaavan sekä yksilön sekä yksikön toiminnan jatkuvuuden ja yhteistyön toimivuuden. Perehdytykselle toivottiin myös riittävästi aikaa. (Ruoranen 2007, 13.)

3.1 Esimiehen perehdyttäminen

Työturvallisuuskeskuksen julkaisun mukaan esimiesosaamisessa keskeistä on työlainsäädännön sekä työehtosopimuksen hallinta. Julkaisussa oli tietoa esimiesosaamisen kokonaisuudesta, työhyvinvoinnin merkityksestä johtamisesta sekä perehdyttämisestä. Esimiehen perustehtävä on johtajaa sekä asioita, että ihmisiä. Julkaisussa esimiesosaaminen oli jaettu kolmeen osaan: tieto, taito ja tahto, josta muodostuu esimiesosaamisen kokonaisuus. (TTK 2016, 3-4.)

Kuten uudet työntekijät ja uusin työtehtäviin siirtyvät, myös esimiestehtäviin siirtyvät työntekijät on opastettava turvallisiin työtapoihin ja varmistettava, että annettu tieto on sisäistetty. Esimiesten perehdytys omiin tehtäviinsä ja vastuihinsa huolellisesti on tärkeää, ja siitä vastuu on työnantajalla. Perehdyttämisen tavoitteita ovat muun muassa myönteisen asenteen luominen työhön ja henkilöstöön sekä työterveyden ja -turvallisuuden edistäminen. (TTK 2016, 7)

3.2 Perehdyttäminen johtamisen näkökulmasta

Perehdyttäminen on työpaikalla tapahtuvaa alkuohjausta, jonka tavoitteena on saada työntekijä tuntemaan itsensä työyhteisöön kuuluvaksi. Perehdyttäminen on tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan työntekijää uuden työn alussa. Esimiehen tehtäviin kuuluukin huolehtia työntekijän osaamisesta ja perehdyttämisestä, ja on yksi osa hyvää henkilöstöjohtamista. (Kupias & Peltola 2009, 17-18, 53.) Perehdyttämiseen tulee panostaa ja toteuttaa suunnitelmallisesti, ja se liittyy aina organisaation strategiaan (Aarnikoivu 2013, 71-72). Perehdyttämisen lähtökohtana ovat motivaatio, oppimisen halu sekä kyky omaksumaa uusia asioita (Ketola 2010, 53).

Uuden työntekijän pitäisi tuntea perehdyttämisen jälkeen myös yrityksen perusarvot, missio ja visio. Ne ohjaavat kaikkea toimintaa ja päätöksentekoa strategiasuunnittelusta käytännön työhön. Perehdytyksen aikana kuuluu tutustua myös työyhteisön yhteisiin pelisääntöihin, jotka on johdettu muun muassa yhtiön arvoista. (Pentikäinen 2009, 23-24.)

On monia eritapoja perehdyttää. Parhaimmillaan sinulle nimetään henkilö, joka valmistelelee ja toteuttaa prosessin sinun kanssasi. Usein perehdyttäminen on melko pintapuolista ja sellaiseksi se jääkin, jos ei ole valmistautunut. Jotta perehdyttämisestä saa paljon irti, niin oma aktiivisuus ja halu ymmärtää kokonaisuutta auttavat. (Pentikäinen 2009, 28.)

Markoffin ja Nirkon opinnäytetyö (2015) selvitti Eksoten kotihoidon toimintayksikön esimiesten kokemuksia perehdyttämisestä ja sen kehit-

tämistarpeista. He keräsivät tutkimusaineiston haastattelemalla yhdeksän esimiestä (n=9), jotka olivat ilmaisseet suostumuksensa haastatteluun. Aineisto analysoitiin deduktiivisella sisällön analyysillä. Tulosten mukaan perehdyttäminen oli yksi tärkeä osa esimiestyötä. Hyvän ja laadukkaan perehdyttämisen vaikutus ulottui työhyvinvoinnista rekrytointiin. Perehdyttäminen tulee suunnitella huolellisesti, ja sitä olisi hyvä antaa pienissä osissa, huomioiden riittävä aika. Tutkimustiedon avulla saatiin esimiehille kotihoitoon suunnattu perehdyttämisen työväline, perehdyttämisen tarkistuslista.

3.3 Osaamisen varmistaminen

Osaamisen varmistaminen on terveydenhuollon ammattilaisten osaamisen näkyväksi tekemistä erilaisten näyttöjen avulla. Osaamisen varmistamista voidaan pitää keskeisenä osaamisen kehittämisen työvälineenä niin yksilötasolla kuin koko organisaatiossa. (Super 2017.) Osaamisen kehittäminen on sekä yksilön että työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista. Se alkaa työhönottotapahtumassa ja päättyy henkilön työsuhteen päättyessä. (Juuti & Vuorela 2015, 57.)

Osaamisen varmistamisella voidaan nähdä kolme selkeää näkökantaa. Ensinnä ammattihenkilöt voidaan sitouttaa jatkuvaan ammatillisen kasvun kehittämiseen ja arvioimiseen. Toisaalta työntaja saa tietoa työntekijän koulutustarpeesta ja voi toimia näin työyhteisön koulutussuunnitelman pohjana. Kolmantena tärkeäksi asiaksi voidaan nostaa näkökanta, että osaamisen varmistaminen ei lopu koskaan, se on läpi elämän jatkuva prosessi. Tieteenalojen nopea kehitys, yhteiskunnalliset muutokset ja henkilökunnan uudistuminen edellyttävät sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön uudistumista ja tietojen päivittämistä. Voidaan sanoa, että osaamisen varmistaminen luo polkua turvalliselle ja vaikuttavalle hoitotyölle. Se voidaan laskea myös yhdeksi merkittäväksi työhyvinvoinnin tekijäksi. (Super 2017.)

Sosiaali- ja terveystalalla osaamisen varmistamiseen kuuluu myös toimintaa säätelevien lakien ja asetusten tuntemus. 2011 voimaan tullut terveydenhuoltolaki ja sen nojalla annetun asetuksen yhtenä tavoitteena on potilasturvallisuus. Tämän edistämisen kannalta tärkein on pykälä 8, jossa määrätään suunnitelmaan potilasturvallisuustyö nykykäsityksen mukaiseksi. (Super 2017; THL potilasturvallisuusopas 2011; Finlex 2010.)

3.4 Henkilöstön kehittäminen

Organisaatioiden keskeisin voimavara ovat ihmiset ja heidän osaamisensa. Haastetta riitä, että he saavat ihmisten energian käyttöönsä ja

kohdennettua sen oman ydinosaamisensa suuntaisesti. Tärkeää on, että esimies kehittää jatkuvasti omaa henkilöstöä ja toimintaa. (Juuti & Vuorela 2015, 71.) Perekhyttämisen yksi tavoitteista on vankka sitouttaminen, jota kantaa vaikeina aikoina (Hietala ym. 2016, 146).

Organisaation strategista lähtee henkilöstön kehittäminen. Siinä on visio, johon organisaatio pyrkii. Tätä varten henkilöstöltä edellytetään tiettyjä taitoja ja osaamisen kehittämistä. Kehittämisen lähtökohtana tulee olla, että sekä organisaatio että yksilö hyötyvät. (Juuti & Vuorela 2015, 71-72.) Johdon tehtävä on varmistaa, että jokainen työntekijä ymmärtää, mikä on yrityksen strategia (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2016, 149). Työntekijä voi ymmärtää strategian vain, jos hänen esimiehensä on sen sisäistänyt (Hietala ym. 2016, 208).

Työyhteisö täytyy jatkuvasti kehittää, muuten se ei ole tuloksellinen eikä voi hyvin. Esimiehen vastuulla on aistia kehittämistarpeet ja kehittää toimintaa, sillä maailman jatkuvasti muuttuessa ei voi pysähtyä paikalleen. Kehittämistoiminta lähtee liikkeelle ajatuksesta, että jokainen tuntee oman työnsä paremmin kuin muut, joten kaikki olisi saatava osallistumaan kehittämiseen. (Juuti & Vuorela 2015,74.)

Kun yritys haluaa kasvaa, myös työntekijöiden on kehityttävä ja kasvettava, sillä yritys tekee numerot ihmisten avulla. Hietala ym. kirjoittavat, että henkilöstön sanotaan olevan yrityksen tärkein voimavara, pitäisi huomata, että se koskee mitä suurimmassa määrin myös esimiehiä. Esimies on asemastaan huolimatta vain yrityksen yksi työntekijöistä. Esimiehen on myös kehityttävä ja kasvettava. Esimiehen johtamistaito on avaintekijä, kun puhutaan yrityksen ja sen henkilöstön kehittymisestä. (Hietala ym. 2016, 179.)

Kun siis yritys haluaa kehittyä ja kasvaa, myös sen ihmisten on kehityttävä ja kasvettava. Mistään pakonomaisesta, ahdistavasta tai kielteisestä asiasta ei silti voi eikä saa olla kyse. Halu kehittyä ja päästä eteenpäin on meille jokaiselle myötäsentyistä. (Hietala ym. 2016, 204.) Kun henkilöstöä kehitetään, niin turvataan myös sen osaaminen, laadun varmistaminen sekä motivaation ja sitoutumisen vahvistaminen (Viitala 2007, 182).

Johtamistaito on tärkeä, jotta yritys ja sen työntekijät kehittyvät. Johtaminen on yrityksen ja työntekijöiden "kuljettamista" oikeaa tietä pitkin kohti yhteistä päämäärää. Johtaja tekee ajoittain vaikeita päätöksiä, mutta pitää samalla huolen siitä, että työntekijät seuraavat perässä. Johtaja tai esimies ovat roolimallina muille. Esimieheen kohdistuvat muita suuremmat vaatimukset ja odotetaan korkeampaa moraalialia kuin muilta työntekijöiltä. (Hietala ym. 2016, 204.)

Elinikäinen oppiminen on terminä joskus ymmärretty väärin. Siinä on kyse asenteesta ja tahdosta, halusta hypätä välillä oman mukavuus-

alueen ulkopuolelle. On myös muistettava, että kehittyminen on aina vapaaehtoista, ja kerryttää sellaista pääomaa, jota kukaan ei voi toiselta milloinkaan ottaa pois. Siksi kehittyminen on pohjimmiltaan iloinen ja arvokas asia. (Hietala ym. 2016, 204; Tilastokeskus 2018.)

4 SÄHKÖISET PALVELUT

Suomi on yksi maailman kärkimaista julkisissa sähköisissä palveluissa ja suomalaisilla on tutkitusti EU-maiden paras digiosaaminen. Digitalisaatio muuttaa maailmaa nopeasti luoden täysin uudenlaisia vaihtoehtoja. Suomi on kansainvälisesti kärkimaita terveyden sähköisessä tiedonhallinnassa, josta esimerkkinä Kanta-palvelut. (STM:n digitalisaatiolinjaukset 2025, 2016, 4.)

Suomella riittää haasteita, joihin digitalisaation hyödyntäminen on yksi ratkaisu. Väestön ikääntyessä tarvitsemme enemmän tukea hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen. Maahanmuuttajat muodostavat uuden asiakasryhmän. Entistä pienemmät taloudelliset resurssit vaativat enemmän tuottavuutta ja kustannustehokkuutta. Toisaalta uusille sukupolville digitaalisuus on oletusarvo eikä vain lisä olemassa oleviin palveluihin. (STM:n digitalisaatiolinjaukset 2025, 2016, 4.) Kuitenkaan digitaalisuuden muutoksessa ei saa unohtaa, että asiakas on palvelukehityksen keskiössä (kuva 1).

Asiakas on tärkein Parempaa tietoa – parempia valintoja, toimintaa ja palveluja



Kuva 1. (STM:n digitalisaatiolinjaukset 2025, 2016)

Ihmisen liikuttamisen sijaan voidaan liikuttaa tietoa, joka onnistuu sähköisillä palveluilla. Informaatioteknologian ansiosta välimatkan merkitys katoaa. On kuitenkin muistettava, että teknologia ei pysty

korvaamaan läheskään kaikkia terveydenhuollon ammattilaisen ja potilaan välisiä kohtaamisia. Sähköisiä terveyspalveluja voidaan käyttää, kun haluaa testitulokset, hoito-ohjeet tai raportoidakseen terveydentilastaan. Myös terveydenhuollon ammattilaiset pystyvät hyödyntämään keskinäisessä viestinnässä tiedon siirtämistä. Tällaiset tilanteet ovat esimerkiksi erilaiset konsultoinnit, lausunnot ja etätoimenpiteet. Sähköiset palvelut luovat uusia mahdollisuuksia järjestää palveluita. Kuitenkin tekniikan kehittymisestä huolimatta suurin osa terveydenhuollon palveluista on edelleen henkilökohtaisia kohtaamisia. (Lillrank & Venesmaa 2010, 185-193.)

4.1 Sähköinen omahoito

Sähköisten palvelujen avulla voi jo nyt seurata oman terveydentilan ja sairauksien hoitamista. Tulevaisuudessa internetin ja puhelimen avulla käytettäviä hyvinvointipalveluja on todennäköisesti tarjolla paljon enemmän. Kyseessä on myös ajattelutavan muutos, tarkoituksena on helpottaa ihmisten elämää ja antaa heille paremmat mahdollisuudet pitää huolta terveydestään. Toisaalta terveyspalveluja saadaan kohdennutuksia järkevämmiin, terveydenhuollon ammattilaisten aikaa vapautuu varsinaiseen hoitotyöhön, kansalaisten hyvinvointi paranee ja samalla taloudellista hyötyä yhteiskuntaan. Väestö ikääntyminen aiheuttaa sosiaali- ja terveyspalveluihin työvoimapulaa. Sähköinen omahoitopalvelujen kehittäminen on yksi keino ratkaista näitä ongelmia. Sähköisten palvelujen avulla voidaan myös siirtää terveydenhuollon painopiste terveyden edistämiseen nykyisestä sairauksien hoitamisesta. (Sitra 2017.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköinen asiointi, Kansalaisten kokemukset ja tarpeet, raportissa todetaan suomalaisten osaavan jo melko hyvin käyttää sähköisiä palveluja. Käyttäjät arvostivat tietoturvallisuutta, mutta sähköisen asioinnin ei kuitenkaan katsottu voivan korvata henkilökohtaisia käyntejä. (Hyppönen ym. 2014.) Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä edistää asiakastietojen tietoturvallista sähköistä käsittelyä. Näin lailla pyritään turvaamaan potilasturvallisuus. (Finlex 2007.)

4.2 Omaolo-palvelut

ODA eli omat digiajan hyvinvointipalvelut ovat osa sosiaali- ja terveysministeriön Palvelut asiakaslähtöisiksi -kärkihanketta, joka toteutetaan valtiovarainministeriön Digitalisointi-kärkihankkeen rahoituk-

sella sosiaali- ja terveysministeriön ohjauksessa. Se tuottaa uudenlaisen toimintamallin sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalveluihin ja siitä tulee kansalaisille tarjottavien sähköisten hyvinvointipalvelujen runko. ODA-hankkeeseen osallistuu suuri joukko kuntia ja kuntayhtymiä, joista yksi on Hämeenlinna. Vuoden 2018 aikana tapahtuu palvelujen käyttöönotto. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2018.)

4.3 Hyödyt ammattilaisen ja johtamisen näkökulmasta

Sähköisten palveluiden avulla ammattilainen saa paremmat ennakkotiedot asiakkaista. Tällöin käynnin ajan voi keskittyä asiakkaan kohtaamiseen, ja aikaa kuluu vähemmän tilanteen kartoittamiseen ja kirjaamiseen. Tällöin saadaan myös parempaan tietoon perustuvia päätöksiä ja etätyö myös onnistuu. Johtamisen näkökannasta palvelujen saatavuus, tuottavuus ja laatu nousevat uudelle tasolle. Samoilla työntekijämäärillä voidaan palvella entistä suurempaa asiakasmäärää. Asiakkaiden tasavertaisuus paranee, kun kaikki saavat palveluja samoin perustein ja palvelut ovat tasalaatuisia. Kustannushyödyt ovat myös mittavat. (Kuntaliitto 2018.)

THL:n julkaisi koosteraportin seurantatietoa sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmäpalveluiden leviämisestä, käytöstä ja käyttäjäkokemuksista. Julkaisussa raportointiin, että sähköisten palveluiden pitää antaa asiakkaille ja ammattilaisille todellista hyötyä verrattuna perinteiseen asiointiin, kuten sujuvuuteen ja nopeuteen. 85 prosenttia pystyi käyttämään sähköisiä palveluja, joista hyödyllisimmiksi koettiin Mielenterveystalo ja Omakanta. Tärkeiksi koettiin tietoturva sekä sujuva käyttäminen. Suurimpina esteinä käytölle nähtiin, ettei se korvaa henkilökohtaista tapaamista, käyttöehdot olivat epäselviä ja palvelut esteellisiä. (Lääkäriliitto 2016.)

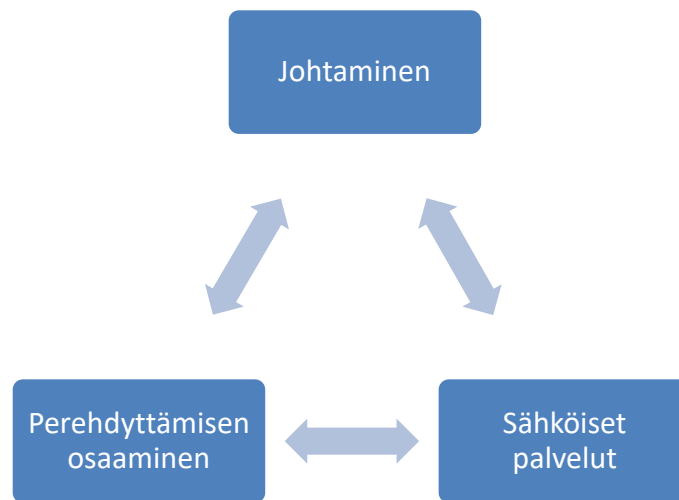
Yli 90 prosenttia potilastiedoista käsitellään sähköisesti sairaanhoitopiireissä. Terveyskeskuslääkäreistä vain 20 prosenttia käytti organisaatioiden välissä tiedonvaihdossa muuta kuin sähköisiä välineitä. Sähköisiä ajanvarauspalveluita tarjosi asiakkaille suoraan 81 prosenttia sairaanhoitopiiriestä ja perusterveydenhuollon organisaatioista lähes puolet. Lääkärien tyytyväisyys tietojärjestelmien käytettävyyteen ei ollut parantunut neljässä vuodessa. Vain kolmasosa sairaalassa työskentelevistä lääkäreistä oli tyytyväisiä tietojärjestelmien toimivuuteen kuten nopeuteen. Hankaluutta koettiin myös potilasta koskevien tietojen saannissa esimerkiksi muualla määrättyissä lääkkeistä. Lisäksi tietojärjestelmistä puuttui vielä tietoja koostavia toimintoja kuten lääkkeiden yhteisvaikutuksista hälyttäminen. (Lääkäriliitto 2016.)

Terveysasemien arki on ollut vuosia jatkuvaa kiirettä, potilastulvaa eikä vapaita aikoja ole. Prosessit ovat takkuilleet ja ammattilaisten osaamisesta ja hyvästä tahdosta huolimatta palveluiden tuottamisesta ei suoriuduta riittävän hyvin. Suomessa eletään koko ajan yhä niukkenevien resurssien aikaa väestön ikääntyessä ja ollessa yhä monisairaampaa. Jopa 80 % kontakteista on käyntejä. Tämä kaikki haastaa hoitotyön johtajat ajattelemaan miten voimme uudistua ja selvitä tulevaisuuden haasteista. Tarvitaan siis johtajia, jotka pystyvät tekemään päätöksiä sekä kykenevät katsomaan eteenpäin. Sen lisäksi tarvitaan muitakin osaajia kuin hoitotyön tai lääketieteen asiantuntijoita. Tämän kaiken lisäksi tarvitaan omaa innostusta, kykyä innostaa muita sekä kykyä jalkauttaa uudistukset. Tämä kaikki pystytään toteuttamaan strategialla, tavoitteilla ja systemaattisella arvioinnilla. (Pirhonen 2016, 102.)

Muutoksen vauhti on kova, joten teknologian kehitys ja palveluiden digitalisoituminen panee johtamisen uusien haasteiden äärelle. Hoitotyön johtajalta vaaditaan siis monenlaista osaamista, johon apua saa moniammatillisista verkostoista, jossa terveydenhuollon ammattilaiset toimivat asiakkaan vierellä kulkijoina. Johtajan tarvitsee kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja ennakoita tulevaisuutta. Johtajalla pitää olla näkemys, että miten edetään ja miten päämäärä saavutetaan. Innostunut johtaja innostaa myös muita ympärillään. (Pirhonen 2016, 103, 119-120.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää minkälaiset valmiudet esimiehet kokevat omaavansa sähköisten palveluiden perehdyttämisessä ja miten esimiesten perehdyttämisvalmiuksia tulisi kehittää? Tarkoituksena on tuottaa tietoa esimiesten sähköisten palveluiden perehdytysvalmiuksista, mitä he tietävät sähköisten palveluiden perehdyttämisestä ja minkälaista koulutusta he kaipaavat ja tarvitsevat sähköisten palveluiden perehdyttämiseen.



Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitä sähköisten palveluiden perehdyttäminen esimiesten mielestä on?
- Minkälaiset sähköisten palvelujen perehdyttämisvalmiudet esimiehet kokevat omaavansa?
- Miten esimiesten sähköisten palveluiden perehdyttämisvalmiuksia tulisi kehittää?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa sähköisten palveluiden perehdyttämisen ohjeistus henkilöstöhallinnolle. Tavoitteena on, että ohjeistuksen avulla henkilöstöhallinto voisi kohdentaa esimiehille niitä tukitoimia, joita esimiehet kokevat tarvitsevansa sähköisten palveluiden perehdyttämiseen.

6 LAADULLINEN LÄHESTYMISTAPA JA AINEISTON KERUUMENETELMÄ

6.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jolla pyritään ymmärtämään kohteen ominaisuuksia, laatua ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa yritetään käsittää tutkittavaa ilmiötä ja selvittää asian merkitystä, tarkoitusta ja syvempää käsitystä. Toisin sanoen tutkittavien henkilöiden näkökulmien ja kokemusten huomioimista. Laadullinen menetelmä perehtyy tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin ja tunteisiin. (Hirsijärvi ym. 2004, 157-160.)

Opinnäytetyö tehdään laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, koska tarkoitus on ymmärtää ja tulkita esimiesten kokemuksia. Ai-

neisto kerätään teemahaastattelulla. Näin saadaan haastateltavien oma ääni kuuluviin.

Metsämuuronen kiteyttää haastattelun vuorovaikutustilanteeksi, jossa haastattelu on ennalta suunniteltu, jolloin haastattelija on tutustunut tutkimukseen. Toiseksi haastattelussa haastattelija ohjaa tapahtumaa sekä motivoi haastateltavaa. Haastattelija tuntee myös roolinsa, jotta haastateltava voi luottaa, että annettua tietoa käsitellään luottamuksellisesti. (Metsämuuronen 2008, 39.)

6.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmä

Teemahaastattelu, josta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, muttei kuitenkaan kaikkia. Haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan, joten yksityiskohtaisia kysymyksiä ei ole. Teemahaastattelun ominainen piirre on, että haastateltavat ovat kokeneet tietynlaisen tilanteen, jota tutkitaan ja teemat määritellään sen kautta. Tällöin voidaan tutkia yksilön ajatuksia, tuntemuksia, kokemuksia ja sanatonta kokemustietoa. Näin korostuu haastateltavien oma elämymaailma, joka tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on useimmiten runsas, vaikka haastateltavia olisi ollut pienempikin määrä. Syvä dialogi tuottaa hyvän ja monipuolisen materiaalin. Teemahaastattelussa haastattelija on koko ajan läsnä ja saa paljon materiaalia käyttäen useita menetelmiä, kuten haastattelua, havainnointia ja dokumenttienkeräilyä. Teemahaastattelu voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47 - 48, 135.) Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelu tehtiin kvalitatiivisesti.

6.3 Aineiston keruu

Tässä opinnäytetyössä on kolme tutkimuskysymystä, jotka perustuvat teoreettiseen viitekehykseen. Aineisto kerättiin haastattelemalla Hämeenlinnan kaupungin avosairaanhoidon esimiehiä. Opinnäytetyöntekijä valitsi aineistokeruumenetelmäksi yksilöhaastattelun, jotta haastateltavat ovat tutkimustilanteessa subjektina. Haastattelun etuna on, että tarvittaessa voi selventää vastauksia ja esittää lisäkysymyksiä. Luvan haastatteluiden tekemiseen opinnäytetyöntekijä sai 27.2.2018 Vt. terveysjohtaja Veli-Pekka Rautavalta.

Haastattelukutsut opinnäytetyöntekijä lähetti sähköpostitse (Liite 2) kuudelle Hämeenlinnan avosairaanhoidon esimiehelle. Haastattelukutsuja opinnäytetyöntekijä lähetti yhteensä kolme kertaa sähköpostitse. Ensimmäinen haastattelukutsu jälkeen sovittiin kaksi eri yksilöhaastatteluaikaa, jotka toteutettiin haastateltavien työhuoneissa. Toinen ja kolmas haastattelukutsu laitettiin niille, jotka eivät olleet

vielä vastanneet, mutta se ei tuonut yhtään haastattelua lisää. Kaikkiin haastatteluihin osallistui kaksi avosairaanhoidon esimiestä.

Haastattelutilanteessa haastattelijä oli rauhallinen, kertasi opinnäytetyön tarkoituksen, tavoitteen ja tuotoksen. Haastattelijä huolehti nauhoituksesta ja haastattelun etenemisestä. Haastattelut kestivät noin tunnin. Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, muttei kuitenkaan kaikkia. Haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan, joten yksityiskohtaisia kysymyksiä ei ole. Teemahaastattelun ominainen piirre on, että haastateltavat ovat kokeneet tietynlaisen tilanteen, jota tutkitaan ja teemat määritellään sen kautta. Tällöin voidaan tutkia yksilön ajatuksia, tuntemuksia, kokemuksia ja sanatonta kokemustietoa. Näin korostuu haastateltavien oma elämysmaailma, joka tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Syvä dialogi tuottaa hyvän ja monipuolisen materiaalin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47 - 48, 135.)

Haastattelujen jälkeen opinnäytetyöntekijä kirjoitti saadun tallennetun materiaalin puhtaaksi sanatarkasti eli litteroi. Ruusuvuoren (2005, 16) mukaan litterointi on tehtävä analyysiä varten. Tutkimuskysymykset ja käytetty tutkimusmetodi vaikuttavat litteroinnin tarkkuuteen. Opinnäytetyöntekijä kirjoitti haastattelut auki sanasta sanaan. Tämän jälkeen etenin deduktiivisen sisällön analyysin mukaan.

Aineiston analysointiin teorialähtöisellä sisällön analyysillä, jota kutsutaan myös deduktiiviseksi sisällönanalyysiksi (KvaliMOTV 2017). Tässä aikaisempi tieto ohjaa analyysiä luokittelujen vuoksi. Aineiston analyysiä ohjasi aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys, joka perustui tässä opinnäytetyössä teoriaosuuden viitekehukseen. Yläkategoriat olivat perehdyttämisen osaaminen, johtaminen ja sähköiset palvelut. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 167-169.)

Ensin opinnäytetyöntekijä kirjasi kaikki alkuperäiset lauseet, joista poimin pelkistetyt ilmaisut. Nämä jaottelin ala- ja yläkategorioihin, Taulukko 1. Yläkategoriat muodostivat johtaminen, sähköiset palvelut sekä perehdyttämisen osaaminen, kuten teoriaosuudessa on. Lisäksi aineistosta poimittiin suoria lainauksia, jotka lisäsivät aineiston tulkinnan luotettavuutta.

Taulukko 1. Malli deduktiivisesta sisällön analyysin luokittelusta

| Alkuperäiset ilmaukset | Pelkistetty ilmaus | Alakategoria | Yläkategoria |
|---|--|-----------------------|---------------------------|
| <p>Perehdyttäminen on sitä perehdyttämistä siihen juuri siihen tehtävään mihin on tulossa</p> <p>Perehdytetään just siihen tehtävään</p> <p>Sille annetaan niin kuin mahdollisuudet, eväät siihen, että se pystyy tekee sitä mitä siltä työnantaja mitä työnantaja odottaa</p> <p>Ohjaamista, auttamista ja tukemista</p> <p>Että me on tehty sellainen, niin kuin sellainen osaamisprofiili sairaanhoitajille, mikä on jaettu kahteen osaan. Siinä on ne semmoiset substanssiosaamisentsaidot ja työyhteisöllisepeilitaidot.</p> | <p>Perehdyttäminen on perehdyttämistä tulevaan tehtävään</p> <p>Perehdytetään ko.tehtävään</p> <p>Perehdytyksellä annetaan valmiudet tekemään mitä työnantaja odottaa</p> <p>Perehdyttäminen on ohjaamista, auttamista ja tukemista</p> <p>Sairaanhoidajan osaamisprofiili: substanssiosaamisentsaidot ja työyhteisöllisepeilitaidot</p> | Perehdyttää tehtävään | Perehdyttäminen osaaminen |

7 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

7.1 Mitä sähköisten palveluiden perehdyttäminen esimiesten mielestä on?

Vastaajat olivat sitä mieltä, että perehdyttäminen on perehdyttämistä tehtävään, jotta osaa toimia siinä turvallisesti. Kaiken kaikkiaan perehdyttämistä pidettiin tärkeänä, sillä se maksaa itsensä takaisin monin kerroin. Perehdyttäjäksi yritetään myös katsoa sellaiset, joilla positiivinen asenne työhön, jotta se tukisi aina perehtyjää. Haastattelussa nousi ilmi, että perehtyjä voi olla uusi työntekijä, pitkään töistä pois ollut tai työtehtävä on oleellisesti muuttunut. Työnantajalla on

perehdytyksestä vastuu, kuten aikataulusta ja että perehdyttäjät on valittu. Tärkeäksi koettiin, että henkilö, joka perehdyttää pitää osata asia hyvin. Näin ollen sähköisiä palveluita ei voinut perehdyttää kaikki.

H1: perehdytetään just siihen tehtävään.

H2: No sitä ei voi korostaa tarpeeksi sitä perehdyttämisen merkitystä.

Esimiehelle kuuluvat tietyt perehdytysasiat, kuten työsopimukset, tunnukset, työajat, tietosuoja-asiat, työterveys, tarkistaa luvat, koska esimies on niistä vastuussa. Esimiehen perehdytyslistaan kuuluvat myös kertoa milloin otetaan kehenkin esimieheen yhteyttä ja kertoa strategiasta. Haastattelussa ilmeni, että esimiehen vastuulle kuuluu perehdyttämishjelman ajan tasalla pitäminen.

H1: Sit mä kerron nää tällaiset yleiset työterveysasiat, miten sairausloma asiat hoidetaan, miten vuosiloma asiat hoidetaan, virkavapaa, hoitovapaa, lasten sairastumiset, tällaiset asiat.

H2: Sen perehdyttämishjelman mikä nyt tietysti onkin niin sen ajan tasalla pitäminen on esimiehen tehtävä vastuulla ja se että varmistaa perehdyttävät saavat sen.

Käytännön asioita perehdyttävät aina kaksi nimettyä perehdyttäjää puolivuotta. Perehdytysohjelmassa kuljetaan aluksi tiiviisti perehdyttäjän mukana ja kahden viikon jälkeen aloitetaan itsenäisesti tekemään. Sähköisiä palveluita perehdytetään heti, jotta selviää vastaanottotyöstä. Perehdytyksen avuksi on tehty tsekkauslistoja, jotta perehtyjä saa rauhassa tutustua asioihin ja asiat tehdään tietyssä järjestyksessä.

H2: Mutta jos näitä sähköisiä palveluita mietitään niin ne on siinä ensimmäisen kahden viikon aikana sitten käydään läpi että selviää siitä vastaanotto työstä koska niitä kuitenkin niitä siä sitten on, viestejä ja erilaisia oirearviota ja esitietolomakkeita ja asiakkaitten ohjaamista niin ne on siinä alussa

Sähköisten palveluiden perehdytys nähtiin perehdytyksessä omana osa-alueena, mutta vastaajat painottivat, että ne kuuluvat kaikkeen. Perehdytyksessä korostetaan sitä, että aina pitää miettiä voisiko asiat tehdä sähköisesti. Sähköisten palveluiden perehdyttämisestä huolehtivat virtuaalihoitajat, joita on kahdesta kolmeen. He huolehtivat perehdyttämisestä, jotta kaikki saisivat yhtä hyvän perehdytyksen sähköisiin palveluihin. Näillä hoitajilla on myös innostunut asenna sähköi-

siin palveluihin, jota pidettiin tärkeänä. Vastaajat pitivät myös tärkeänä perehtyjän vastuuta opetella asioita.

H1: Perehdyttäminen on tärkeää, mutta siinä on myös vastuu, sillä perehdytettävällä, että kyllähän sitä kuulee joskus 2 vuoden päästä kun joku on tehnyt jonkun hommansa huonosti tai jotenkin niin se sanoo ettei häntä oo koskaan perehdytetty, että kyllähän sillä perehdytettävälläkin on vastuu selvitellä asioita.

7.2 Minkälaiset sähköisten palvelujen perehdyttämisvalmiudet esimiehet kokevat omaavansa?

Haastattelu tuloksista ilmeni, että esimiehet olivat nousseet esimiesasemaan rivityön kautta ja pitivät sitä vahvuutena, kun he tietävät mitä kentällä tehdään. Vastaajat olivat olleet kauan talossa ja kokivat, että oma perehdytys sähköisiin palveluihin on tullut työn ohessa vuosien varrella. Esimiehet kokivat hyväksi, että ovat olleet koko ajan kehittämässä sähköisiä palveluita, jolloin he tuntevat ne. Heidän mukaansa olisi hankala työskennellä, jos he eivät tunsisi sähköisiä palveluita. Nyt he pystyvät kertomaan minkälaisia palveluita on, kenelle niitä tarjotaan ja miten ne ovat kehittyneet.

H1: Että on tullut sieltä työstä. Se on se vahvuus millä mä pystyn pyörittään tätä, kun mä tunnen tän alan.

H2: En mä koe, että mä sillä tavalla tarviin niihin perehdytystä, mä olen elänyt tässä mukana koko ajan.

Vuosien kokemusten ansiosta esimiehet pystyvät kertomaan, että miten sähköiset palvelut hyödyntävät ammattilaisten työskentelyä ja miten ne kuuluvat nähdä osana tätä työtä ja miten niiden avulla pystytään tarjoamaan niin ammattilaisille kuin asiakkaille erilaisia vaihtoehtoja. Vastauksista ilmeni, että esimiesten pitää olla hereillä, jotta pysyy kehityksen mukana ja pitää pystyä hyväksyy jatkuva muutos.

H2: Mutta kyllä sellasta asennekasvatusta meillä on hoitotyön ammattilaisilla on.

Haastateltavista huomasi, että he olivat myös kiinnostuneita sähköisistä palveluista ja olivat testailleet niitä itse ja näin ollen pystyivät suosittelemaan niitä. Tästä johtuen he eivät kokeneet tarvetta perehdytykselle tällä hetkellä. Haastattelussa ilmeni, että jos heidän pitäisi ohjata asiakkaalle jonkun laitteen käyttöä, niin sitten tarvitsivat koulutusta, mutta nyt se ei kuulu heidän työn kuvaansa. Koulutuksiin esimiehet saivat osallistua oman tarpeen mukaan ja näin he pysyivät ajan tasalla asioista. Esimiehet pohtivat, että jos sähköiset palvelut muuttuisivat paljon, niin sitten uutta perehdytystä tarvittaisiin.

7.3 Miten esimiesten sähköisten palveluiden perehdyttämisvalmiuksia tulisi kehittää?

Haastattelun tuloksena selvisi, että esimiehet ovat saaneet riittävän perehdytyksen sähköisiin palveluihin eivätkä koe tarvetta saada apua henkilöstöhallinnolta. Henkilöstöhallinnolta toivottiin kuitenkin ymmärrystä ja tukea, kun kerrotaan miten asiat ovat. Toivottiin, että he myös tutustuisivat paremmin terveystalouteen.

Tällä hetkellä sähköisten palveluiden perehdyttämisessä haaste on se, että sitä ei pysty jokainen sairaanhoitaja tekemään vaan tietyt sairaanhoitajat. Vastauksista nousi esille myös, että uudet työntekijät tulevat isoimmalle terveysasemalle, josta siirrytään muille terveysasemille. Perehdytys kuormittaa siis isoimman terveysaseman henkilökuntaa.

Tämän hetkiseksi suureksi haasteeksi vastaajat kokivat tietosuojasiat. Haastateltavien mukaan sekä asiakkaat että henkilökunta kylästyvät, kun välineet eivät toimi erilaisista syistä, kuten nettiyhteys ei toimi tai liikaa asiakkaita kerralla samassa palvelussa. Sähköisten palveluiden turvallisuus myös mietittää näissä tilanteissa. Esimiehiä myös mietitytti, miten toimitaan, jos sähköiset palvelut eivät toimi.

H1: osa meidän väestä on turhautunut siihen että ne on into piukassa tuolla suosittlemassa sähköisiä palveluja ja sitten kun ne ei toimikkaan

H2: Nää ei koskaan toimi vaikka ne jättää vaan joskus toimimatta sellaset on ehkä niitä haasteita

Tulevaisuuden haasteeksi koettiin hoitajien ikääntyminen, jolloin eläkkeelle jäävät hoitajat eivät halua tulla tekemään keikkaa tietotekniikan takia. Haastattelun tuloksissa ilmeni, että erityisesti vanhemmat hoitajat haluavat hoitaa potilas eikä näppäillä tietokonetta. Nuorten hoitajien haaste käytännön kokemuksen puute. Hoitaja on ensin oltava hyvä kliininen hoitaja ennen kuin alkaa tekemään sähköisesti hoitotyötä. Tsekkauslistat ovat yksi apuväline, joilla yritetään opettaa nuoria.

H1: Eläkkeelle jäätävät hoitajat ovat monet sanoneet, että tulisivat monet mielellään keikalle vielä mutta ja potilastyö sujuis mutta ja niillä on niin mahtava se asiakaspalvelu ja kaikki mut he ei jaksaa enää tota että kun kokoajan pitää sieltä ja täältä ja kattoo ja tarkistaa tuolta että he haluis hoitaa potilasta siinä.

Esimiesten mukaan perehdytysohjelman aikataulu on vieläkin tiukka. Se on myös uusi, joten vieras vielä perehdyttäjille. Vastauksissa myös pohdittiin, että kouluysteistyötä voisi vahvistaa, jotta opiskelijat olisivat tietoisempia heidän sähköisistä palveluista.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää minkälaiset valmiudet esimiehet kokevat omaavansa sähköistenpalveluiden perehdyttämisessä ja miten esimiesten perehdyttämisvalmiuksia tulisi kehittää? Tarkoituksena oli saada tietoa esimiesten sähköistenpalveluiden perehdytysvalmiuksista, mitä he tietävät sähköistenpalveluiden perehdyttämisestä ja minkälaista koulutusta he kaipaavat ja tarvitsevat sähköisten palveluiden perehdyttämiseen.

8.1 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella esimiehet pitivät perehdytystä tärkeänä asiana. Haastattelun tulosten mukaan oltiin sitä mieltä, että työnantajalla on perehdytyksestä vastuu. Työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki (738/2002 § 14) velvoittavatkin työnantajan huolehtimaan työntekijän perehdytyksestä. Esimiehet nostivat esille, että perehtyjä voi olla uusi työntekijä, pitkään töistä pois ollut tai työtehtävä oleellisesti muuttunut työntekijällä. Aarnikoivun (2013, 69-71) mukaan on hyvä muistaa, että perehdyttäminen ei koske vain uusia työntekijöitä vaan myös pidempään työskennelleitä, kun esimerkiksi otetaan käyttöön uusia työtapoja. Työturvallisuuskeskuksen julkaisussa painotettiin, että myös esimiestehtäviin siirtyvät työntekijät on opastettava turvallisiin työtapoihin ja varmistettava, että annettu tieto on sisäistetty. Esimiesten perehdytys omiin tehtäviinsä ja vastuihinsa huolellisesti on tärkeää, ja siitä vastuu on työnantajalla. (TTK 2016, 7) Opinnäytetyöntekijän oma kokemus vahvistaa tätä, että työtehtävän muuttuessa perehdytystä tarvitaan.

Pentikäinen kuvaa, että perehdyttäminen on kaikkien kehittyneiden yhtiöiden rutiini (Pentikäinen 2009, 23). Peltokosken tutkimustuloksista (2016, 11-12) ilmeni, että terveydenhuollon organisaatioille perehdytys on edelleen haaste, johon ei kuluteta tarpeeksi voimavaroja eikä arvioida järjestelmällisesti. Haastattelun tuloksena ilmeni, että perehdytys on otettu Hämeenlinnassa vakavasti. Heillä on perehdytysohjelma, joka kestää puolivuotta ja perehdytyksen avuksi on tehty tsekkauslistoja. Käytännön asioita perehdyttävät aina kaksi nimettyä perehdyttäjää puolivuotta, jotka osaavat perehdytettävät asiat. Pe-

rehditysohjelmassa kuljetaan aluksi tiiviisti perehdyttäjän mukana ja kahden viikon jälkeen aloitetaan itsenäisesti tekemään vastaanotto-työtä. Sähköisiä palveluita perehdytetään heti, sillä ne kuuluvat kaikkeen, ja näin selviää vastaanottotyöstä. Esimiesten mukaan aina pitää pohtia, että voisiko tämän tehdä jotenkin sähköisesti. Perehdyttämistä pidettiin ylipäätään tärkeänä, sillä se maksaa itsensä takaisin monin kerroin. Haastattelun tuloksissa ilmeni, että perehtyjällä itsellään on myös suuri vastuu, jotta oppii asiat. Opinnäytetyöntekijän mielestä oli ilahduttavaa kuulla, että Hämeenlinnassa perehdytykseen on panostettu näin kovin ja pitää tärkeänä, että perehtyjän vastuuta nostettiin esille.

Perehdyttämiseen kuuluu tärkeänä osana työnopastus, jossa opastetaan varsinaiseen työhön, kuten työvälineiden turvalliseen käyttämiseen (Mertanen 2015, 14-15). Esimiehet kuvasivat, että perehdyttäminen on perehdyttää tehtävään niin, että osaa toimia siinä turvallisesti. Sähköisten palveluiden perehdyttämisestä huolehtii virtuaalihoitajat, joita on kahdesta kolmeen. He huolehtivat perehdyttämisestä, jotta kaikki saisivat yhtä hyvän perehdytyksen sähköisiin palveluihin. Haastattelun tulosten mukaan näillä hoitajilla myös innostunut asenna sähköisiin palveluihin, jota pidettiin tärkeänä. Mertanen (2015, 14-15) kirjoittaakin, että perehdyttämisen tavoitteena on myös myönteisen asenteen synnyttäminen. Haasteena nähtiin se, että vain muutama sairaanhoitaja pystyy tekemään sähköisten palveluiden perehdyttämisen.

Opinnäytetyöntekijän mielestä olisi hyvä vahvistaa sairaanhoitajien määrää, jotka pystyisivät perehdyttää sähköisiä palveluita. Tällöin sähköisten palveluiden perehdyttäminen jakaantuisi useamman vastuulle eikä kuormittaisi vain muutamia, sillä nyt perehdytykset tapahtuvat yksinomaan suurimmalla terveysasemalla.

Perehdyttämisestä vastaa työntekijän esimies (Hietala ym. 2016, 151). Haastattelun tulosten mukaan esimiehelle kuuluvat tietyt perehdytysasiat, kuten työsopimukset, tunnukset, työajat, tietosuojasiat, työterveys, tarkistaa luvat, koska esimies on niistä vastuussa. Esimiehen perehdytyslistaan kuuluu kertoa milloin otetaan kehenkin esimieheen yhteys ja kertoa strategiasta. Tuloksissa ilmeni, että esimiehen vastuulle kuuluu perehdyttämisohjelman ajan tasalla pitäminen. Hietalan (2016, 149) mukaan johdon tehtävä on varmistaa, että jokainen työntekijä ymmärtää, mikä on yrityksen strategia.

Esimiehet eivät ole pelkästään muutoksen johtajia, vaan myös muutoksen kohteina. Tällöin esimiehen pitää johtaa henkilöstöä tilanteessa, jossa hän ei itsekään tiedä, mitä tulevaisuus tuo ja miten selvitään. Jotta esimies pystyy ymmärtämään ja säilyttämään oman tyyneytensä ja toimintakykynsä, hänen pitää ymmärtää muutoksesta aiheutuvia mielenliikkeitä itsessään. (Järvinen 2016, 97.) Tulosten mukaan esi-

miehet kokivat hyväksi, että he ovat olleet koko ajan kehittämässä sähköisiä palveluita, jolloin he tuntevat ne. Heidän mukaansa olisi hankala työskennellä, jos he eivät tunsisi sähköisiä palveluita. Nyt he pystyvät kertomaan minkälaisia palveluita on, kenelle niitä tarjotaan ja miten ne ovat kehittyneet ja miten ne hyödyntävät sekä ammattilaisia että asiakkaita. Opinnäytetyöntekijän mielestä esimiehistä näkyi vahva sähköisten palveluiden osaaminen.

Työntajaa työturvallisuuslaki velvoittaa antamaan työntekijöille työn laadun ja työolojen edellyttämää opetusta ja ohjausta, työssä sattuvien tapaturmien sekä työstä aiheutuvan sairastumisen vaaran välttämiseksi. Työpaikalla on tärkeää kiinnittää huomiota myös työtapoihin. (Mertanen 2015, 14-15.) Esimiehet olivat nousseet esimiesasemaan rivityön kautta ja pitivät vahvuutena, että tietävät mitä kentällä tehdään. Vastaajat olivat olleet kauan talossa ja kokivat, että oma perehdytys on tullut työn ohessa vuosien varrella. Opinnäytetyöntekijän oma kokemus vahvistaa, että esimies, joka on itse tehnyt hoitotyötä, hallitsee paremmin hoitotyön johtamisen, sillä hänellä on käsitys mitä arjessa tapahtuu.

Suomi on yksi maailman kärkimaista julkisissa sähköisissä palveluissa ja suomalaisilla on tutkitusti EU-maiden paras digiosaaminen. Suomella riittää haasteita, joihin digitalisaation hyödyntäminen on yksi ratkaisu. (STM:n digitalisaatiolinjaukset 2025, 2016, 4.) Esimiehet olivat selkeästi kiinnostuneita sähköisistä palveluista, olivat testailleet niitä itse ja näin ollen pystyivät suosittelemaan niitä.

Asiakkaat että henkilökunta kyllästyvät, kun välineet eivät toimi erilaisista syistä, kuten nettiyhteys ei toimi tai liikaa asiakkaita kerralla. Sähköisten palveluiden turvallisuus mietittää näissä tilanteissa sekä, miten toimitaan, jos yhteydet eivät pelaa. Tietosuoja-asiat koettiin haastavaksi. Lääkäriliiton julkaisussa (2016) koettiin vastaavaa hankaluutta potilasta koskevien tietojen saannissa esimerkiksi muualla määrätyissä lääkkeistä. Lisäksi tietojärjestelmistä puuttui vielä tietoja koostavia toimintoja kuten lääkkeiden yhteisvaikutuksista hälyttäminen.

Haastattelu tulosten mukaan tulevaisuuden haasteeksi nähdään eläköityvät hoitajat, jotka haluaisivat tehdä keikkaa, mutta eivät pysty enää hoitamaan sähköisiä asioita. Kolikon toisella puolella ovat nuoret hoitajat, joilla ei ole vielä tarpeeksi vahvaa klinisen hoitajan osaamista, mutta alkavat silti tekemään vaativaa neuvontaa sähköisten palveluiden avulla.

Esimiesten mukaan perehdytysohjelman aikataulu on vieläkin tiukka, vaikka sitä on jo muutettu. Se on myös uusi, jolloin se on vieras vielä perehdyttäjille. Uudet työntekijät perehdytetään isoimmalla terveysasemalla, josta siirrytään muille terveysasemille, joten perehdytyksen

kuormitus syntyy ainoastaan siellä. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisussa 4/2007 oli tutkittu perehdytyksen kehittämistä. Julkaisu nousi esille, että perehdytykselle toivottiin myös riittävästi aikaa. (Ruoranen 2007, 13.)

Haastattelun tuloksena esimiehet eivät kokeneet tarvetta sähköisten palveluiden perehdytykselle tällä hetkellä. Jos heidän pitäisi ohjata asiakkaalle jonkun laitteen käyttöä, niin perehdytystä tarvittaisiin, mutta nyt se ei kuulu heidän työnsä kuvaan. Esimiehet kokivat, että koulutuksiin saivat osallistua oman tarpeen mukaan ja näin he pysyvät ajan tasalla asioista. Henkilöstöhallinnon toivottiin tutustuvan paremmin terveystalouteen sekä toivottiin ymmärrystä ja tukea esimiesten tekemään työtä kohtaan. Haastattelun tuloksissa ilmeni myös pohdintaa, että pitäisikö kouluyhteistyötä vahvistaa.

Opinnäytetyöntekijän kiinnostus lähteä tutkimaan esimiesten perehdyttämismallia lähti omakohtaisesta kokemuksesta, miten perehdyttää itse toista henkilöä, jolle on itse saanut perehdytystä. Vastajat olivat hyvin perehtyneitä, joten heillä ei ollut ongelmia asian suhteen. Oli hienoa huomata, kuinka koko perehdytys on otettu Hämeenlinnan avosairaanhoidossa sydämen asiaksi eikä pelkästään sähköisten palveluiden. Tästä mallista voisivat ottaa monet terveydenhuollon organisaatiot mallia.

8.2 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön vastaajamäärä jäi valitettavasti hyvin pieneksi. Nämä esimiehet olivat kuitenkin hyvin innostuneita ja perehtyneitä sähköisiin palveluihin, joka on suurietu heidän johtamistyössään ja he näkevät sähköisissä palveluissa tulevaisuuden. Esimiehet pitivät myös perehdytystä tärkeänä asiana niin uusille työntekijöille, pitkään töistä pois olleille kuin työtehtävän oleellisesti muuttuessa. Sähköisten palveluiden perehdyttäminen kuuluu vahvasti kaikkeen. Hämeenlinnan avosairaanhoidon terveystalouteen on perehdyttämiseen panostettu, joka on esimerkillistä johtamistyötä. Haasteena sähköisten palveluiden perehdyttämisessä on vain muutama sairaanhoitaja, jotka pysyvät sitä tekemään. Haastetta tuovat myös sähköisten palveluiden toimimattomuus, johon kyllästyvät sekä asiakkaat että hoitajat.

Opinnäytetyöntekijän alkuperäinen ajatus oli tehdä ohjeistus henkilöstöhallinnolle. Pienen vastaajamäärän vastausten perusteella ei ole tarvetta työohjeelle, jolla tuettaisiin esimiesten sähköisten palveluiden perehdyttämistä.

Tutkimuksen tärkein tulos oli, että esimiehet ymmärtävät perehdyttämisen tärkeyden ja merkityksen, ja siihen on panostettu ja sitä kehitetään jatkuvasti. Esimiehet näkevät, että sähköiset palvelut kuuluvat

kaikkein Hämeenlinnan avosairaanhoidon terveystaloihin, joka on varmasti kilpailuetu tulevaisuudessa.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin keväällä 2017. Opinnäytetyöntekijällä ei ollut ennestään aiheesta paljonkaan tietoa, joka teki aiheesta haastavan. Työskentely alkoi tutustumalla sähköisiin palveluihin, johtamiseen sekä perehdyttämiseen ja rakentamalla niistä teoreettista viitekehystä. Opinnäytetyö valmistui keväällä 2018 suunnitellusti.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa sähköisten palveluiden perehdyttämisen ohjeistus henkilöstöhallinnolle. Tavoitteeseen ei päästy, sillä vastaajamäärä jäi pieneksi, eivätkä vastaajat kokeneet tarvetta lisäperehdytykselle. Tutkimuksen tuloksista nousi kuitenkin tärkeänä, että esimiehet ymmärtävät perehdyttämisen tärkeyden ja merkityksen, ja siihen panostetaan ja kehitetään jatkuvasti. Lisäksi esimiehet näkevät, että sähköiset palvelut kuuluvat kaikkeen Hämeenlinnan avosairaanhoidon terveystaloihin.

Suomi on kovaa vauhtia siirtymässä yhä enemmän terveydenhuollon sähköisten palveluiden käyttöön, jossa Hämeenlinna on jo edelläkävijä. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, mutta opinnäytetyöntekijä ei osannut ajatella, että avosairaanhoidon esimiesten perehtyneisyys on niin suuri asiaan, ettei uutta tietoa saada tuotettua tämän opinnäytetyön avulla.

Haastattelujen jälkeen opinnäytetyöntekijä pohti olisiko pitänyt myös haastatella näitä muutamaa sairaanhoitajaa, jotka perehdyttävät sähköisiä palveluita. Heiltä olisi voinut saada näkökulmaa, mitä tukea he tarvitsevat ja miten esimiestyöllä voidaan tukea heitä. Näin olisi ehkä saatu laajempi näkökanta johtamiseen ja kehittämiseen.

Omaolo-palvelut käynnistyvät vuoden 2018 aikana. Omaolo-palvelut tuovat sekä mahdollisuuksia että haasteita. Mahdollisuutena on yhä laajempi sähköisten palveluiden käyttö mahdollisuudet. Haasteena on varmasti ammattilaiset, joiden pitäisi olla todella perehtyneitä palveluun. Sähköisten palveluiden yksi suurimmista haasteista on ylipäättään se, että me ammattilaiset ymmärtävät antaa asiakkaiden itse hoitaa asioita, eikä niin, että ammattilaiset tekevät kaiken mahdollisen asiakkaan eteen. Toisaalta pitää osata myös neuvoa ja tukea tarvittaessa, joten rajapinnan löytäminen voi olla haastavaa.

Tutkimuksen tekeminen oli haastavaa ja opettavaista. Tämän opin-
näytetyön suurin oppi oli opinnäytetyöntekijälle haastatteluiden yh-
teydessä nähdä asiaan perehtyneitä ja innostuneita esimiehiä. Näistä
kohtaamisista on toivottavasti hyötyä tulevaisuudessa, omassa joh-
tamistyössä.

9.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Leino-Kilven ym. (2014, 362) mukaan tutkimus määritellään inhimilli-
senä ja arvoperustaisena toimintana. Tutkimuksella yritetään löytää
jokaiselle tieteenalalla totuus tieteellisesti hyväksytyillä menetelmillä.
Tutkija on vastuussa tutkimuksen eettisistä ratkaisuksista, joiden merki-
tyys on erityisen keskeisessä asemassa, kun tutkitaan inhimillistä toi-
mintaan ja käytetään ihmisiä tietolähteinä, kuten terveystiede.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on määritellyt hyvän tieteellisen
käytännön. Siinä muun muassa noudatetaan tieteellisiä tapoja, kuten
rehellisyyttä ja huolellisuutta. Tutkija käyttää tieteellisesti ja eettisesti
kestäviä menetelmiä ja noudattaa avoimuutta tulosten julkaisemisessa.
Tutkija ottaa myös huomioon muiden tutkijoiden työt ja ilmoittaa
mahdolliset rahoituslähteet. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 365.)

Tutkimusaihe ja -ongelma eivät saa loukata ketään eikä sisältää vä-
heksyviä oletuksia. Tutkimuksen tiedon lähteet tulee valita sen perus-
teella, mihin ongelmaan halutaan vastaus. Laadullisessa tutkimukses-
sa pitää huolehtia, että mahdollisimman monipuolinen laatu tulee
esille. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 366-367.)

Terveysteknologian käytöstä ja sen eettisten ongelmien tutkimukses-
ta on vain vähän tietoa toistaiseksi. On todettu, että teknologian käy-
töllä edistetään ihmisen hyvää, mutta myös uhkaavia elementtejä on.
Eettisiä kysymyksiä ovat muun muassa miten ja miksi teknologiaa käy-
tetään ja miten sitä arvioidaan. Terveysteknologian eettisten ongel-
mien tutkimuksesta kaivataan vielä siis lisätutkimuksia. (Hoitotyön
vuosikirja 2016, 162-163.)

Kaikissa tutkimuksissa on eettisiä näkökulmia ja niihin törmätään tut-
kimuksen joka vaiheessa. Haastattelussa ollaan suorassa kontaktissa
haastateltaviin, niin eettiset ongelmat ovat monitahoisia. Tarkkoja
sääntöjä tai ohjeita on mahdoton antaa. Tärkeimmiksi eettisiksi peri-
aatteiksi kuitenkin nostetaan suostumus, luottamuksellisuus, seu-
raukset ja yksityisyys. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 19 -20.)

Ruusuvuori kirjoittaa luottamuksellisuudesta: haastattelijan pitää ker-
toa haastattelun tarkoituksesta, käsiteltävä ja säilytettävä saamiaan

tietojaan luottamuksellisesti ja raporttia kirjoittaessa. Luonnollisesti tutkimuslupa tarvitaan tutkimuskohteen organisaatiosta ja haastattelupa haastateltavilta (Ruusu vuori 2005, 17-18). Luvan haastatteluiden tekemiseen opinnäytetyöntekijä sai 27.2.2018 Vt. terveysjohtaja Veli-Pekka Rautavalta.

Haastattelukutsussa oli kerrottu lyhyesti opinnäytetyöstä sekä sen tarkoituksesta. Kutsussa oli myös yhteystiedot sekä tieto, että lupa oli myönnetty haastatteluille. Lisäksi ennen haastattelua haastateltavat saivat riittävästi tietoa opinnäytetyön tavoitteista, tarkoituksesta ja nauhoittamisesta, joka lisäsi opinnäytetyön tulosten luotettavuutta. Haastateltavat itse ilmaisivat halunsa osallistua haastatteluun. Etiikka hoitotyössä listataan, että tutkittavia pitää tiedottaa tutkimuksesta etukäteen mahdollisimman monipuolisesti, tutkittaville annetaan mahdollisuus kieltäytyä ja keskeyttää tutkimus eikä henkilötietoja paljasteta. (Leino-Kilpi ja Välimäki 2014, 368.)

Tähän tutkimukseen saatiin kaksi haastateltavaa kuudesta, joten tutkimustuloksia ei voi yleistää. Tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa alhainen haastatteluprosentti. Viimeiseen sähköpostikutsuun opinnäytetyöntekijä laittoi määräajan, johon mennessä pyydettiin ilmoittamaan mielenkiinto haastattelua kohtaan. Tällä opinnäytetyöntekijä turvasi aikataulussa pysymisen. Haastattelukutsuihin suostuminen saattoi vaikuttaa monet asiat. Henkilökuntamuutokset saattoivat lisätä kiirettä sekä välttämättä kaikkiin virkoihin ei ollut tekijää sillä hetkellä. Joku saattoi unohtaa vastata haastattelupyyntöön useista muistutteluista huolimatta. Joku saattoi jättää osallistumatta, koska pelkäsi erottuvansa vastaajien joukosta. Osallistujien määrä olisi voinut olla suurempi tutkimuksen ajankohtaa muuttamalla. Opinnäytetyöntekijä olisi voinut olla myös soittamalla yhteydessä, jolloin olisi voinut helpommin tavoittaa vastaajia.

Yksilöhaastatteluiden etuina oli, että vastaajat uskalsivat luultavasti kertoa rehellisen näkemyksen paremmin, kuin ryhmähaastattelussa, jossa olisi ollut kenties ryhmän paine. Tämän opinnäytetyön haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja siihen osallistuminen saattoi lopettaa halutessaan kesken haastattelun. Hirsjärvi ym. (2004, 26-27) kirjoittavatkin, että tutkimuksen keskeinen asia on olla vapaaehtoinen osallistujilla ja he voivat keskeyttää koska tahansa.

Analyysi voidaan tehdä eri tavoin, mutta eettisestä näkökulmasta keskeistä on, että analyysi tehdään hyödyntäen koko kerättyä aineistoa. Tutkijan on kyettävä myös arvioimaan analyysin luotettavuutta. 292 Tutkimustulokset pitää myös raportoida rehellisesti. Virheet voivat olla kolmenlaisia: ennakoasenteesta johtuva vääristymä, tietoinen tulosten väärennys, tai tulosten virheellinen raportointi ja julkistaminen. Tietoinen väärennys on aikaisemman tutkimuksen plagiointia, joka on luultavasti yleisin tutkimusvilpin muoto. 293

Tutkimuksen tekemiseen liittyy eettisiä kysymyksiä, jotka otettava huomioon ja noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Näitä ovat muun muassa, että tutkija noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimus pitää olla suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tieteellisten vaatimusten mukaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 23-24.)

9.2 Jatkotutkimusaihe

Hoitotyön vuosikirjassa (2016, 162- 163) todetaan, että terveysteknologian käytöstä ja sen eettisten ongelmien tutkimuksesta on vain vähän tietoa toistaiseksi ja lisätutkimuksia kaivataan. Tästä aiheesta olisi mielenkiintoista tehdä tutkimus Hämeenlinnan terveysteknologiain, sillä Hämeenlinnassa on oltu edelläkävijöitä sähköisten palveluiden kanssa. Hoitotyön vuosikirjassa on nostettu terveysteknologian eettiseksi kysymykseksi riittääkö hoitotyön ammattilaisten teknologiseettinen kompetenssi, jota olisi mielenkiintoista tutkia. Sekä miten johtamistyöllä voidaan tukea ammattilaisia.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum Media Oy.

Ahloth, M., Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Talentum –Helsinki.

Finlex. 1999. Laki sähköisestä asioinnista hallinnossa 1318/1999. Haettu 20.4.2018 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19991318#Lidp450413984>

Finlex. 2007. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä 159/2007. Haettu 11.4.2018 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070159>

Finlex. 2010. Terveystieteiden lakien 1326/2010. Haettu 8.5.2018 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20101326>

Hietala, H., Kaivanto, K. Ja Valvisto, E. Esimiehen käsikirja. 2016. Talentum Media oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P.& Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hyppönen, H., Hyyry, J., Valta K., & Ahlgren, S. 2014. Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköinen asiointi. Kansalaisten kokemukset ja tarpeet. THL. Raportti 33/2014. Helsinki. Haettu 11.4.2018 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125597/URN_ISBN_978-952-302-410-6.pdf?sequence=1

Hämeenlinnan kaupunki. 2017 a. Asuminen ja ympäristö. Hattu 29.5.2018 osoitteesta <http://www.hameenlinna.fi/Palvelut/Asuminen-ja-ymparisto/>

Hämeenlinnan kaupunki. 2017 b. Strategia ja suunnittelu asiakirjat. Haettu 4.8.2017 osoitteesta <http://www.hameenlinna.fi/Paatoksenteke-ja-talous/Strategia/>

Hämeenlinnan kaupunki. 2017 c. Terveysasemat. Haettu 4.8.2017 osoitteesta <http://www.hameenlinna.fi/Palvelut/Terveyspalvelut/Yhteystiedot/Terveysasemat/>

Härmä, M. 2010. Vaasan ammattikorkeakoulu. Ylempi AMK-tutkinto. Sosiaali- ja terveysala. Muutosjohtaminen perusterveydenhuollon osastonhoitajien arvioimana. Haettu 5.10.2017 osoitteesta <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21250/Harma%20Mervi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Isola, M. 2008. Onnistunut muutos. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede. Pro gradututkielma. Haettu 8.5.2018 osoitteesta <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/114178/9110.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. WSOYpro Oy.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Alma Talent.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. uudistettu painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Ketola, H.U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi.

Kekäläinen, K. 2016. Tampereen ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto Sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutus. Yliopisto- ja keskussairaaloiden kuvantamisen esimiesten osaamisen johtaminen ja tulevaisuuden haasteet. Haettu 6.10.2017 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118549/Kekalainen_Katja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kuntaliitto. 2018. Asiantuntijapalvelut. Sosiaali- ja terveysasiat. ODA-projektin kautta sosiaali- ja terveyspalvelut loikkaavat digiaikaan. Haettu 28.3.2018 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/sosiaali-ja-terveysasiat/akusti/akusti-projektit/oda>

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere. Juvenes print.

KvaliMOTV. 2017. Haettu 7.10.2017 osoitteesta http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L7_3_2.html

Lillrank, P., Venesmaa, J. 2010. Terveysterveystuollon alueellinen palvelujärjestelmä. Talentum Media Oy.

Leatt, P., Porter, J. 2003. Where are the Healthcare leaders? The need for investment in leadership development. Healthcare Papers Vol.4.

No.1. Haettu 6.10.2017 osoitteesta
<http://europepmc.org/abstract/med/14660891>

Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. Etiikka hoitotyössä. 2014, 8.-9.painos. Sanoma Pro Oy.

Lääkäriliitto. 2016. Sähköiset sote-palvelut onnistuvat vain toimintaa muuttamalla. Haettu 11.4.2018 osoitteesta
<https://www.laakariliitto.fi/uutiset/jasenuutiset/sahkoiset-sote-palvelut-onnistuvat-vain-toimintaa-muuttamalla/>

Majamäki, M. 2017. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen Visamäki. Terveydenhuollon muutosjohtaminen; Esimiesvalmiuksien ABC. Haettu 5.10.2017 osoitteesta
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/123423/Marjaana_Majamaki_oppari_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Markoff, J., Nirkko, K. 2015. Esimies kotihoidon perehdyttäjänä. Saimaan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysala, Lappeenranta Terveyden edistämisen koulutusohjelma johtaminen. Opinnäytetyö. Haettu 5.10.2017 osoitteesta
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/96580/Markoff%20Jaana%20ja%20Nirkko%20Kati.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Gummerus kirjapaino Oy.

Mertanen, V. 2015. Työsuojelun valvonta. Työterveyslaitos. Helsinki. 2015.

Parvinen, P., Lillrank, P., Ilvonen K. 2005. Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut, valvonta. Talentum Media Oy.

Pekkala, H. 2007. Muutosjohtaminen - pääosassa ihmiset. Delfoi Akatemia –lopputyö heinäkuu 2007. Haettu 4.5.2017 osoitteesta
<http://pyk2.aalto.fi/arkisto/delfoiakatemia/Hanna%20PekkalaDA2.pdf>

Peltokoski, J.2016. *The Comprehensive Hospital Orientation Process in Specialized Health Care Settings. Views of newly hired nurses and physicians.* Väitöskirja. University of Eastern Finland, Faculty of Health Sciences. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences. Haettu 28.3.2018 osoitteesta
http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2095-9/urn_isbn_978-952-61-2095-9.pdf

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. WSOYpro Helsinki.

Pirhonen, K. 2016. Hoitotyön vuosikirja. Teknologia sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sairaanhoidtajaliiton koulutus- ja kustannusosakeyhtiö Fioca Oy.

Rissanen, S., Lammintakanen, J. 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Sanoma Pro Oy.

Ruoranen, R. 2007. Perehdytyksen kehittäminen Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja 4/2007. Haettu 3.5.2017 osoitteesta <http://www.pshp.fi/download/noname/%7B97CE27EA-B9FE-4E4A-B133-1DC7630474BF%7D/428>

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino Tampere.

Sitra. 2015. Tervetuloa käyttämään sähköisiä terveyspalveluita. Haettu 11.4.2018 osoitteesta <https://www.sitra.fi/uutiset/hameenlinna-nousi-edellakavijaksi-terveystiedon-ja-palveluiden-yhdistamisessa/>

Sitra. 2017. Omahoito. Haettu 19.3.2017 osoitteesta <https://www.sitra.fi/aiheet/omahoito/#mista-on-kyse>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2018. Kärkihankkeet ja säädösvalmistelut. Kehitetään ja otetaan käyttöön uudet omahoidon sähköiset palvelut. Haettu 28.3.2018 osoitteesta <http://stm.fi/omahoitopalvelut>

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Haettu 27.7.2017 osoitteesta [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/111909/URN%3aNBN%3afi-fe201504226780.pdf?sequence=1atavissa:](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/111909/URN%3aNBN%3afi-fe201504226780.pdf?sequence=1atavissa)

Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. 2016. Haettu 11.4.2018 osoitteesta <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-ditalisaation-linjaukset-2025.pdf>

Super. 2017. Osaamisen varmistaminen. Haettu 8.3.2017 osoitteesta <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/ammattissa-toimiminen/osaamisen-varmistaminen/>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2011. Potilasturvallisuusopas. Potilasturvallisuuslainsäädännön ja -strategian toimeenpanon tueksi. Haettu 3.6.2018 osoitteesta <https://thl.fi/documents/10531/104871/Opas%202011%2015.pdf>

Tieto. 2017. Julkinen terveydenhuolto. Sähköinen asiointi terveydenhuollossa. Haettu 16.4.2018 osoitteesta <https://www.tieto.fi/toimialat/sosiaali-ja-terveydenhuolto/julkisen-terveydenhuollon-tietojarjestelmat/terveydenhuollon-sahkoinen-asiointi>

Tilastokeskus. 2018. Käsitteet. Elinikäinen oppiminen. Haettu 8.5.2018 osoitteesta https://www.stat.fi/meta/kas/elinikai_oppim.html

Toikkanen, A. 2017. Laurea-ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen YAMK. Kotihoidon lähijohtajien näkemyksiä muutosjohtamisesta. Haettu 5.10.2017 osoitteesta <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/128877/Toikkanen%20Anne.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Toivola, J. 2008. Organisaation keskijohdon kokemuksia muutosjohtamisesta terveydenhuollon tietojärjestelmähankkeissa. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja talouden laitos. Pro gradututkielma. Haettu 8.5.2018 osoitteesta http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20090074/urn_nbn_fi_uef-20090074.pdf

Työturvallisuuskeskus. 2016. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Haettu 25.5.2018 osoitteesta https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf

Työturvallisuuslaki 738/2002 §14. Haettu 28.3.2018 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valkeinen, K. 2014. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma / ylempi AMK. Lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaaminen. Vastuunkantajat – hanke tukemassa ja kehittämässä carean sosiaalipalveluiden esimiesten muutosjohtamisvalmiuksia. Haettu 5.10.2017 osoitteesta https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/73285/Valkeinen_Katja.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valtiovarainministeriö. 2018. Sähköiset palvelut. Haettu 20.4.2018 osoitteesta <http://vm.fi/sahkoiset-palvelut>

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki

Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Viisas Elämä Oy.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen, P., Suokas, M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011

Yrityksen perustaminen. 2018. Yrityksen arvot, missio ja visio. Haettu 3.6.2018 osoitteesta <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/#visio>

TEEMAHAASTattelun Runko

- Mitä sähköisten palveluiden perehdyttäminen esimiesten mielestä on?
- Minkälaiset sähköisten palvelujen perehdyttämisvalmiudet esimiehet kokevat omaavansa?
- Miten esimiesten sähköisten palveluiden perehdyttämisvalmiuksia tulisi kehittää?

Taustat

- Koulutus
- Työkokemus / esimiestyö
- Oma perehdytys sähköisiin palveluihin
- Työn vaativuus vs. Oma ammattitaito
- Oma asenne

1 perehdyttäminen:

- Mitä on
- Esimiehen rooli
- Minkälaista tarvitaan (uudet/vanhat työntekijät)
- Näkyy arjessa

2 esimiehen valmiudet:

- Omat vahvuudet
- Omat heikkoudet/kehittäminen
- Perehdyttämisvalmiudet tällä hetkellä tarvitset
- Lähitulevaisuudessa
-

3 kehittäminen:

- Oma perehdytys riittävä/riittämätön
- Haaste perehdyttämisessä tällä hetkellä
- Haaste perehdyttämisessä lähitulevaisuudessa
- Tuki nyt ja lähitulevaisuudessa
- Tärkeää perehdyttämisessä
- Kiinnittää huomio

Tiedote kohderyhmälle xx.xx.2018

Hämeen ammattikorkeakoulututkinto/ YAMK

Opinnäytetyön nimi: Esimiesten sähköisten palveluiden perehdyttämisen osaaminen –
Tutkittua tietoa, osaamista ja hyvää johtamista

Hyvä esimies!

Kohteliaimmin pyydän Sinua osallistumaan yksilöhaastatteluun, jonka tavoitteena on saada tietoa minkälaiset valmiudet esimiehet kokevat omaavansa sähköisten palveluiden perehdyttämisessä ja miten esimiesten perehdyttämisvalmiuksia tulisi kehittää? Tarkoituksena on kehittää ohjeistus sähköisten palveluiden perehdyttämisestä henkilöstöhallinnolle. Lupa haastatteluiden tekemiseen on saatu 27.2.2018 Vt. terveysjohtaja Veli-Pekka Rautavalta.

Osallistuminen on luonnollisesti vapaaehtoista, mutta jokaisen osallistuminen tuo haastatteluun arvokasta tietoa. Tuloksia käytetään niin, etteivät yksittäisen vastaajan näkemykset ole tunnistettavissa. Ilmoitathan ystävällisesti, sopiiko Sinulle joku seuraavista ajankohdista, jotka listattu alle. Haastatteluihin olen varannut aikaa tunnin verran. Haastattelupaikasta sovitaan ajan varmistuessa.

Haastattelu liittyy osana Hämeen ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaan opinnäytetyöhön. Ohjaajani on Päivi Sannerma, yliopettaja, Hämeen amk ja yhdyshenkilö Hämeenlinnan Terveyspalveluista toimii Jaana Myllymaa. Tämä opinnäytetyö on osa tutkimusryhmää, jossa työtetään myös kahta AMK-opinnäytetyötä liittyen Hämeenlinnan terveyspalveluiden henkilöstön sähköisten palvelujen perehdyttämiseen.

Kiittäen,

Heidi Syrjälä

Sairaanhoitaja (AMK) ja terveydenhoitaja (AMK) / yamk-opiskelija

puh.nro., sähköpostiosoite

Haastatteluaikoja: